



||
UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CIMA EN LA
CIUDAD DE CHETUMAL**

TESIS

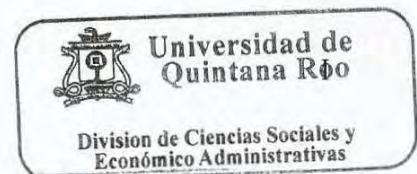
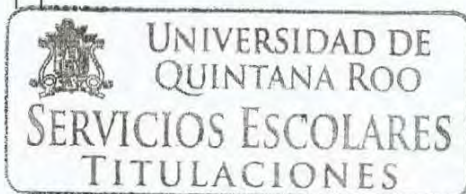
Para Obtener el Grado de
Licenciado en Sistemas Comerciales

PRESENTA

Adrián Alberto León Cardeña

DIRECTOR DE TESIS

M.C. Juana Edith Navarrete Marneou



Chetumal, Quintana Roo, 2015

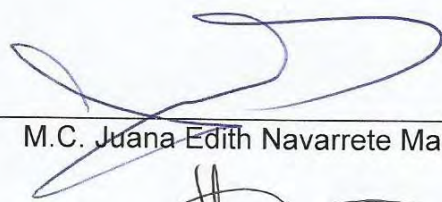
UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ

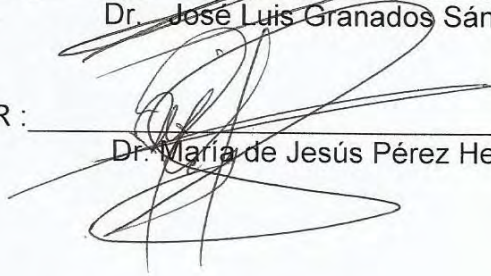
DIRECTOR :

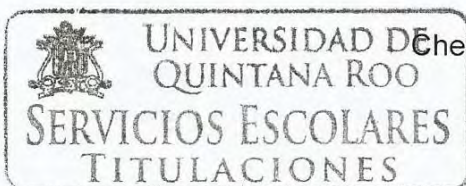

M.C. Juana Edith Navarrete Marneau

ASESOR :


Dr. José Luis Granados Sánchez

ASESOR :


Dr. María de Jesús Pérez Hervet .



Chetumal, Quintana Roo, junio de 2015



AGRADECIMIENTOS:

A mis Maestros: Por su entrega de todos los días, su esfuerzo y dedicación para crear jóvenes profesionistas y en especial a la maestra Edith Navarrete Marneou quien en todo momento me apoyo para concluir esta etapa tan importante en mi vida.

A mis Padres: José León Rosado y Marisol Del Carmen Cardeña Casares quienes han dedicado su vida para darme lo mejor y a quienes debo todo lo que he logrado, a ellos les dedico mi trabajo, mi esfuerzo, mis logros y todo el éxito en mi vida por que sin ellos no hubiera llegado a la cima.

A dos personas muy importantes en mi vida: Adriana Aurora León Cardeña mi hermana la cual ha sido la fuerza e impulso a mi vida durante todos estos años y lo seguirá siendo durante toda mi vida; a Yesenia Güemez Cerón, mi novia la cual siempre incondicional y que a pesar de todas las situaciones, estamos juntos, siempre apoyándome para llegar a esta etapa de mi vida.

A mis Abuelos y mi Tía: Manuel Jesús Cardeña Mejía, Rita María Casares Solís, Blanca Ruth Cámara Mena, Zoila Rosado Bueno y María Cristina Cardeña Casares por su apoyo incondicional en mi vida ya que gracias a ellos también he alcanzo un logro más en mi vida.

A Dios: Por su amor y todo lo que he conseguido gracias a él, por todos los cambios que hizo en mi vida y en mi corazón, le agradezco y ofrezco todo el éxito, fracasos y luchas de mi vida para siempre.

RESUMEN

Autor: Adrian Alberto León Cardeña

Título: Análisis estratégico para la empresa cima en la ciudad de Chetumal

Institución: Universidad de Quintana Roo

Grado: Licenciatura en sistemas comerciales

Año: 2015

En México existen 5 millones 144 mil 56 empresas de las cuales emplean acerca de 27 millones 727 mil 406 personas (INEGI, Resumen de resultados de los Censos Económicos 2009, 2009)

El 95.2 % (4.8 millones) de esas firmas son microempresas, el 4.3 % (221 mil 194) pequeñas empresas, el 0.3 % (15 mil 194) medianas y el 0.2 % (10 mil 288) grandes compañías. (INEGI, Resumen de resultados de los Censos Económicos 2009, 2009).

Para México las pymes son parte de la base de su economía puesto que de ahí la población y el país obtienen sus ingresos el cual se ve repercutido directamente en el PIB.

La empresa CIMA se ha ido posicionando año con año pero todavía no ha alcanzado a su totalidad impactar en el mercado chetumaleño dado a que no se le ha dado una correcta publicidad, que llegue al mercado meta que se está buscando.

De tal forma esta investigación pretende a través de un diagnóstico formulará estrategias que permitan el crecimiento y la permanencia en el mercado de la empresa.

Se investigaran cuáles son las posibles variables por la cual la empresa CIMA Asesorías no aumenta sus ingresos y su número de alumnos.

Por lo cual se realizara una investigación la cual conllevara a la creación de un plan estratégico para la empresa antes mencionada.

Dentro de los aspectos relevantes que tiene de contenido esta tesis es un paseo por el entorno económico actual al que se enfrenta la empresa, la cual puede repercutir directamente en el problema planteado, al igual que aspectos que conforman la empresa.

ÍNDICE

CONTENIDO

Introducción	¡Error! Marcador no definido.
I.- Problemática	2
II.- Objetivos	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos:	3
III.- Hipótesis	4
Capítulo 1. Marco teórico. Planeación y Análisis estratégico	5
1.1.- Introducción.....	6
1.3.- Definición de planeación	8
1.4.- La planeación estratégica	9
1.4.1.- Naturaleza e importancia de la planeación estratégica.....	9
1.5.- Proceso de la planeación estratégica	10
1.6.- Etapas de la planeación estratégica	12
1.6.1.- Elementos de la planeación estratégica.....	13
1.6.1.1.- Diagnóstico estratégico	13
1.7.-Principales tipos de estrategia	14
1.7.1 Ventajas de la planeación estratégica.	16
1.7.2. -Desventajas de la planeación estratégica	16
1.8.-Misión	17
1.9.-Visión.....	18
1.10.- El análisis foda(fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)	18
1.11.- Las escuelas de la estrategia de mintzberg (safari de la estrategia)	19
1.11.1.- Escuela de planificación	20
1.11.2.- Critica de la escuela de planificación.	21
1.12.- Conclusión.....	22
Capítulo 2. Las microempresa en México y características.	23
2.1.- Introducción.....	24
2.2.- Que es la empresa	24
2.2.1.- Concepto	24

2.3.- La clasificación de las empresas en México:.....	25
2.4.- Características de las empresas.....	28
2.4.1.- Ventajas.....	29
2.4.2.- Desventajas.....	30
2.5.- Clasificación.....	31
2.6.- La microempresa en México.....	33
2.6.1.- Datos relevantes de las microempresas en México.....	34
2.6.2.- Datos relevantes de las microempresas en Quintana Roo.....	36
2.7.- Problemas que presenta la microempresa.....	38
2.8.- Conclusión.....	39
Capítulo 3.- Análisis situacional de la empresa y estrategias.	40
3.1.- Introducción.....	41
3.2.- Cima empresa chetumaleña.....	42
3.3.- Propuesta para la consolidación.....	44
3.3.1.- Análisis del entorno.....	44
3.4.- Localización.....	50
3.4.1.- Macrolocalización.....	50
3.4.2.- Microlocalización.....	51
3.5.- Análisis FODA.....	53
3.6.- Misión.....	54
3.7.- Visión.....	54
3.8.- Valores.....	54
3.9.- Análisis de la demanda.....	54
3.10.- Competidores.....	57
3.10.1.- Competidores directos.....	58
3.10.2.- Competidores indirectos.....	58
3.11.- Matriz Ansoff.....	59
3.12.- Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	60
3.13.- Proceso productivo.....	65
3.14.- Conclusiones.....	66
Capítulo 4.- Conclusiones finales	67
Fuentes bibliográficas.....	70
Anexos.....	72

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICAS, DIAGRAMAS E ILUSTRACIONES.

TABLAS

Tabla 1 estratificación de empresas por número de empleados y sector ¡Error! Marcador no definido.

Tabla 2 registro de unidades económica según su tamaño ¡Error! Marcador no definido.

Tabla 3 características principales de la unidades económica del sector privado y paraestatal en qroo 2013 ¡Error! Marcador no definido.

Tabla 4 características principales de las unidades económicas del sector privado y paraestatal según por el tamaño de las unidades 2013 ¡Error! Marcador no definido.

Tabla 5 expectativa de crecimiento económico en México (bolsa, 2014)..... ¡Error! Marcador no definido.

Tabla 6 número de escuelas en othon p. blanco ¡Error! Marcador no definido.

Tabla 7 análisis foda ¡Error! Marcador no definido.

Tabla 8 ingreso promedio por hogar familiar e ingreso promedio personal. ¡Error! Marcador no definido.

Tabla 9 ingreso promedio total por hogar familiar y personal por remuneraciones al trabajo..... ¡Error! Marcador no definido.

Tabla 10 matriz ansoff ¡Error! Marcador no definido.

GRÁFICAS

DIAGRAMAS

Gráfica 1 porcentaje de unidades económicas del sector privado y paraestatal por entidad federativa ¡Error! Marcador no definido.

Gráfica 2 registro de unidades económica según su tamaño ¡Error! Marcador no definido.

Gráfica 3 unidades económicas del sector comercio ¡Error! Marcador no definido.

Gráfica 4 número de establecimientos ¡Error! Marcador no definido.

Gráfica 5 ingresos en el sector privado y paraestatal según por tamaño de las unidades económicas 2013.....**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 6 evolución de indicadores laborales fuente: stps-inegi. Encuesta nacional de ocupación y empleo.**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 7 evolución de los indicadores laborales fuente: stps-inegi. Encuesta nacional de ocupación y empleo.....**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 8 comparativo de ingreso de alumnos**¡Error! Marcador no definido.**

Diagrama 1 organigrama cima.....**¡Error! Marcador no definido.**

Diagrama 2 quintana roo en el contexto laboral nacional.**¡Error! Marcador no definido.**

Diagrama 3 proceso productivo cima asesorías**¡Error! Marcador no definido.**

ILUSTRACIÓN

Ilustración 1 imagen satelital de la ciudad de chetumal 51

Ilustración 2 imagen satelital e ubicación de cima asesorías 51

Ilustración 3 cima asesorías 52



Introducción

En la actualidad más del 90% de empresas en México son micro o pequeñas puesto que cuentan con un reducido organigrama o porque su capital económico es inferior a las grandes industrias, normalmente cada empresa que inicia actividades surge de una idea o varias ideas de las cuales se busca siempre generar un ingreso, pero para llegar a ser una empresa que genere dividendos se requiere mucho esfuerzo.

En cualquier empresa de reciente creación o cualquier empresa ya con tiempo funcionando requiere de un plan estratégico el cual le dé un entorno social y económico al que se enfrentará la empresa; la discusión en este caso sería que muy pocas microempresas tienen un plan estratégico ya que normalmente inician empíricamente, porque piensan que va a pegar el producto o servicio, o talvez simplemente con la ilusión de tener un negocio y convertirse en un microemprendedor.

En este caso la siguiente investigación de tesis va dirigida a una microempresa chetumaleña llamada CIMA, la cual se dedica a las asesorías escolares a los niveles de primaria, secundaria y preparatoria, lleva en el ramo 4 años en los cuales ha ido evolucionando y creciendo con el tiempo pero ha llegado el momento en el que la empresa se está estancando y por consiguiente los ingresos no han sido los mismos de años anteriores; por tal motivo se hizo la investigación teórica necesaria para llevar a cabo un análisis del entorno, el cual conlleva a una propuesta de un plan estratégico para la empresa y se puso en práctica para así comprobar y respaldar la hipótesis que se planteó para esta investigación.

Plasmado en el tercer capítulo se encuentra una serie de alternativas las cuales la empresa adoptó y que anteriormente no tenía estipuladas en el papel y que se desconocía como llevar un proceso estratégico dentro de la empresa para así mejorar el alumnado y con ello los ingresos para la institución.



I.- PROBLEMÁTICA

Los microemprendimientos son llevados a cabo en su gran mayoría por empresas de familia, unipersonales, o pequeñas sociedades de hecho que tienen como objetivo principal la obtención de utilidades basadas en la explotación de las habilidades personales de sus titulares.

Una de las características más importantes de las Mypes, es la de estar a cargo de un emprendedor que conoce las tareas o que se atreve a ejecutarlas en ciertas condiciones. Por lo general, se toma al negocio como un arte, sin una planificación a largo plazo y orientado a un nicho de mercado.

Varios autores se han abocado al estudio de este sector empresarial, definiéndolas según una serie de características comunes que las identifican. (Martínez, 1998)

La empresa CIMA asesorías ubicada en la ciudad de Chetumal la cual fue creada el 11 de noviembre el 2011 con apenas 4 estudiantes y un maestro asesor en un horario de 4 de la tarde a 8 de la noche, hasta llegar al día de hoy que cuenta con una capacidad máxima de 110 alumnos con una plantilla de 8 maestros asesores especializados en cada materia prestando distintos servicios para el apoyo a la educación los cuales son asesorías en todas las materias de niveles de primaria hasta preparatoria, ayuda en tareas diarias, cursos de capacitación para presentar la prueba que acredita el bachillerato acuerdo 286.

Como cualquier microempresa ha pasado por momentos difíciles para la introducción al mercado como una empresa formal, lo que implica que debe desarrollar estrategias y habilidades para crear estándares establecidos con anterioridad, al igual que normas dentro y fuera de la empresa, nóminas a sus trabajadores asalariados, promoción y publicidad, así como sus gastos fijos como toda empresa tiene.

La competencia son aquellos pequeños lugares establecidos solo para asesorías escolares o los mismos maestros que cobran por ese servicio como una entrada extra a su economía y que termina repercutiendo a la empresa quien tiene que pagar los



derechos a esta establecida en la formalidad legal y de está quitando una parte del mercado que podría ser bien atendida en el establecimiento.

Como toda microempresa presenta problemas, uno de los más importantes es baja demanda (clientes) durante ciertos periodos de tiempo como son vacaciones, final de año escolar o inicio del mismo, esto hace que los ingresos de la empresa no sean siempre constantes y se tienen que implementar alternativas por ello surge los cursos de regularización, curso de verano e invierno y curso en semana santa para cubrir los gastos fijos de la empresa.

¿Cuál es el motivo por el que la empresa no impacta considerablemente a su nicho de mercado? ¿Qué estrategias debe implementar la microempresa para incrementar sus ingresos y su permanencia en el mercado?

II.- OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar y formular estrategias necesarias para que la empresa CIMA crezca y permanezca en el mercado.

Buscar la viabilidad del posicionamiento, crecimiento y permanencia de una empresa dedicada a impartir programas de asesoramiento para el fácil aprendizaje de cada nivel académico demandado, contando con profesionales especializados en la materia necesitada para alumnos de nivel primaria, secundaria y preparatoria.

Objetivos específicos:

- Investigar las características de la estrategia y el posicionamiento estratégico
- Llevar a cabo un diagnóstico de las empresa para conocer sus debilidades
- Dar a conocer los resultados obtenidos, al mismo tiempo que las estrategias y alternativas de uso para la empresa CIMA.



III.- Hipótesis

H1: La falta de estrategias dentro de la empresa CIMA Asesorías ha limitado el acceso de un nuevo alumnado.



CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO. PLANEACIÓN Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO



1.1.- INTRODUCCIÓN

Para cualquier tesis es importante empezar con una idea o relación teórica del cual se basara la tesis.

En este el primer capítulo contiene temas relacionados con del marco de investigación teórico, el cual es una parte muy importante de esta tesis ya que de este primer capítulo se desarrollan las teorías que fundamentaran toda la investigación siguiente.

De igual manera se puede encontrar fuentes documentales que guiaron a la investigación, entre teorías, conceptos, libros, citas e información relevante de artículos de investigación son alguno de las partes la cual construye este capítulo I Marco Teórico

Este primer capítulo tiene como principales objetivos:

1. Evitar plagios y repeticiones entre investigaciones.
2. Orientan como habrá de realizarse el estudio.
3. Provee un marco de referencia para interpretar los resultados de estudio.

Tener en claro los conceptos permite reconocer los límites y alcances que la investigación puede dar. En cuanto a las preguntas, se vuelven más específicas, y se detectan aquellas alternativas por medio de las cuales se le puede dar respuesta.

Dentro de este capítulo se encuentran temas base para la investigación los cuales son la planeación, la estrategia y por supuesto la planeación estratégica que es el punto central de este trabajo de tesis.

Elementos que facilitaran el entendimiento de los siguientes capítulos a desarrollar y de los cuales se pretenden un aprovechamiento el cual ayudara a la empresa CIMA Asesorías de la ciudad de Chetumal a tener un mejor aprovechamiento de sus recursos tanto económicos, y situación actual del mercado al cual está dirigido.



1.2.-DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

La palabra tiene significados variados esta se deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

Dirección Estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, está dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. (Hatten, 1987)

Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo que haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

La palabra estrategia ha sido definida de diversas formas: cinco definiciones con “P” según (Mintzberg, 1987)

1. Plan Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.

En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales. Son hechos como “adelantados” de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.

2. Maniobra (Utiliza la palabra “Play”) dirigida a derrotar un oponente o competidor.

3. Patrón de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.

4. Posición identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (Tipo de Negocio, segmento de mercado, etc.)

5. Perspectiva relaciona a la organización con su entorno, que lo llena a adoptar determinados cursos de acción.

David F. la define de la siguiente manera: Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de Gerencia Empresarial. (David F. , 1994)



Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes. (Quinn, 1991)

Planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa. (Steiner, 1991)

1.3.- DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". (Ponce,2007)

"Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos". (Dale,1970)

"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados". (Terry,2000)

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" (Arenas1967)

"Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias" (Scanlan,1978)



"Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos". (Massie, 1971)

1.4.- LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos , objetivos políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. La Planeación Estratégica es un método para obtener resultados a manera de proyección personal y empresarial se recomienda utilizarlo en el corto, mediano, y largo plazo, según el autor se debe de entender desde cuatro puntos de vista. (Steine, 1983)

1.4.1.- NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Se hallan dos diferentes tipos de dirección:

1. La que se llama dirección estratégica
2. Dirección operacional

La planeación estratégica es esencial para ayudar a los directivos a cumplir sus responsabilidades. El enfoque primordial de ambos tipos de dirección es la estrategia. Pero al igual que la dirección estratégica está relacionada con la dirección operacional, es decir la planeación estratégica se encuentra interrelacionada con la operacional.

Para los directivos cualquier nivel de planeación estratégica está vinculado con el proceso directivo; así mismo la planeación estratégica no está separada ni difiere de la dirección. Cualquier persona que escribe sobre la planeación tiene sus propias definiciones.

Steine, (1983) la planeación trata con el futuro de las decisiones actuales ; que representa un proceso , filosofía y un conjunto de planes conceptuales y operativos de la planeación estratégica.

Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo,



tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, a menos que la empresa se esté confrontando a una situación desesperada, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro. (Rodríguez Valencia, 1999)

Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida.

Cada compañía debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica.

Para el Velasco (2000) la planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación estratégica les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la teoría general del sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, que supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

1.5.-PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es explicada por muchos autores y cada uno aporta un tema o paso nuevo en su definición y explicación, básicamente es el proceso de planeación básica plano con el agregado, muy importante y definitivo del estudio previo que se hace a la empresa con la finalidad de determinar su estado de salud y aventurarse a dar un dictamen sobre lo que la empresa es, sobre lo que debería ser y sobre que se puede llegar a ser en un periodo de tiempo estimado largo, mediano o corto plazo .

Involucra muchos factores en la empresa y siempre están basados en los valores y la educación de negocios que posea el nivel directivo ya sea éste el director general o el dueño de la empresa.



Es importante durante todo este proceso que la planeación en sí, es un proceso muy difícil, es doloroso porque implica un cambio en el modo de realizar las actividades del día a día y el liderazgo del ejecutivo es el que marca el modo de realizar los planes y actividades planeados

El proceso de planeación estratégica se puede explicar en los siguientes pasos:

1. Estudio y análisis detallado de la empresa.

Hacer un análisis de la empresa incluye prácticamente dar un vistazo a todo lo que la empresa es, cuál ha sido su desarrollo en el mercado, el estado general de los empleados, el estilo directivo etc.

2. Obtener conclusiones previas y sugeridas de cambio.

Esto se da por fuerza después de estudiar la empresa se detectan las oportunidades de negocio y permanencia de la misma en su sector económico que lleva al directivo a hacer una planeación de a dónde quiere llegar la empresa

3. Definición de visión, misión, y razón del cambio propuesto.

Preparar un programa formal de cambio que incluya una aportación en el camino o rumbo de la empresa, asegurándose que todos los empleados entiendan el concepto y conozca de modo general el plan completo y forma individual lo que se espera de cada uno.

4. Establecer objetivos y metas.

Referentes a los aspectos que se desean pulir o las proposiciones de cambio que el director ha decidido apoyar.

5. Proponer planes de acción estratégicos.

Los cuales detallen los planes y forma en que se van a trabajar las operaciones de la empresa, incluso en términos generales pero cuantificables.

6. Definir los procesos operativos y tácticos.

Aceptarlos existe o promover los cambios para ajustar la empresa a los nuevos planes, ya sean estos cambios de las políticas, en la forma de hacer las cosas, en tiempos de respuesta, trato al cliente etc.

7. Retroalimentación.

Hacer revisiones periódicas y algunas veces al azar, acerca de los resultados que se hayan obtenido una vez comenzado el proyecto. Esto realiza con todos



los integrantes de la organización de una forma estructural de tal modo que lo que sea realmente importante pueda ser resuelto siempre por un alto directivo y éste tenga consigo la información suficiente provista por su equipo de trabajo para responder efectiva y eficazmente a la situación presentada.

8. Ajuste

Ajustar planes y tareas si los objetivos y metas no son lo esperado. Este ajuste es en todos los niveles de la organización y siempre es con la finalidad de aportar sugerencias y soluciones de la persona que ha encontrado la desviación del objetivo trazado.

9. Preparar planes de contingencia.

Es conveniente que la alta dirección tenga preparada alguna salida o forma de adaptarse a alguna situación interna o externa a su entorno y le desvíe de sus planes

1.6.- ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Un esquema, desarrollado por David Garvínun reconocido profesor de Harvard Business School, en el que se ilustran cuatro etapas de la planeación estratégica. Se trata de un diagrama simple, sencillo de entender y, a la vez, muy completo que me permito describir.

Etapas:

1) Análisis del Entorno. Esta parte está enfocada en el diagnóstico, se analiza la industria para ver si es atractiva, también es necesario ver qué tan intensa es la competencia. Aquí se trata de identificar, lo más objetivamente posible, las oportunidades (hechos a los que les puedo sacar provecho) y las amenazas (circunstancias que puedan perjudicarme). Asimismo es necesario un buen autodiagnóstico, hecho con humildad, es decir, con objetividad hacia mi empresa y hacia mí mismo, esto nos permitirá saber cuáles son las fuerzas (capacidades, competencias o habilidades) que me permitirán aprovechar las oportunidades y también nos ayudará a identificar bien las debilidades (o limitaciones) que pueden evitar que compita eficazmente. Una vez analizada la industria y realizado el autodiagnóstico, valdría la pena crear dos o tres escenarios posibles, de situaciones que puedan



presentarse, esto con la intención de “probarme”, es decir, saber si estoy preparado para enfrentarlos y para identificar las posibles señales de alarma que me indiquen si estos escenarios pueden hacerse realidad.

2) Formulación. Dentro del marco de referencia de mi empresa que está definido por la misión (mi razón de ser), la visión (cómo me veo en el futuro cercano, en 10 o 20 años) y la filosofía y valores (las creencias y la cultura de la empresa) tendré un contexto desde el cual podré formular la estrategia con sus tres componentes: objetivos, plan de acción para lograrlos y capacidades y recursos que me permitan llevar a cabo dicho plan de acción.

3) Programación. Es la etapa de puente entre la formulación y la ejecución en donde se especificarán claramente las metas a alcanzar y se definirán, con cierta precisión, las actividades para alcanzar dichos objetivos.

4) Ejecución. Se trata de llevar a cabo los programas, implementando las tareas. Coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento.(Ruiz, s.f.)

1.6.1.- ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El análisis se realiza con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos. En esta etapa se realizan los siguientes pasos:

1.6.1.1.- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macroentorno o global, el del microentorno y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización.

Las fuerzas tanto del macro y microentorno y los factores internos se manifiestan de manera diferente para las distintas organizaciones, es decir, lo que es una amenaza para una, para otra puede ser una oportunidad, de ahí que se define como primera variable la forma de manifestación de esa fuerza externa o factor interno, no importa si a priori usted piensa que es una amenaza o debilidad, luego se evalúa el impacto que



tiene para la organización dicha forma de manifestación y luego la capacidad de respuesta para aprovechar mitigar dicho impacto según el autor Pupo(2002)

1.7.-PRINCIPALES TIPOS DE ESTRATEGIA

El autor del libro plan de negocios Richard Stutely (1995) menciona 9 principales estrategias:

1. Estrategias de Integración.

Las estrategias de integración implica la capacidad de la empresa para mejorar su relación con sus proveedores, los competidores o los canales de distribución o venta de los productos o servicios.

2. Estrategias de mercado:

Las estrategias de mercado corresponden al incremento de la participación del mercado, a través de mayor venta. Otra estrategia de mercado es el desplazamiento hacia nuevos mercados, por ejemplo nuevos canales de comercialización, la atención de soporte de nuevos productos en la tecnología en que es fuerte para las empresas de servicio, el incremento en el nivel de servicio que se presta a los clientes. Otra estrategia es la mejora del producto o servicio prestado actualmente.

3. Estrategias de diversificación:

Las estrategias de diversificación puede ser concéntricas en la que se presentan productos nuevos, productos relacionados a lo que se vende, productos o servicios complementarios al servicio principal. También pueden ser horizontales cuando se introducen productos nuevos que no se relacionan con los clientes actuales, o la introducción de productos nuevos o desconocidos aprovechando oportunidades o con la idea de crear una nueva unidad de negocio.

4. Estrategia de producto:

Una estrategia de producto es el proyecto específico sobre una línea de producto o software sobre la que se elaboran planes operativos con la implicación de todos los recursos necesarios en la absorción de este proyecto en la empresa.



Esto puede implicar modificar las características de un producto, mejora su calidad, su diseño, marca etc.

5. Estrategia de capacitación:

Las estrategias de capacitación deben tener un fin específico, deben cuantificarse los costos de inversión y dependiendo del objetivo de la capacitación se debe tener una retroalimentación a los empleados a través de certificaciones o exámenes posteriores.

6. Estrategias de investigación y desarrollo:

A la vez que se desarrollan estrategias de producto deben buscarse técnicas que permitan estar en la jugada cuando el servicio o producto seleccionado cambie y se tenga la necesidad de cambiar este servicio. Cuanto más rápidamente cambie la tecnología, mayor es el riesgo de invertir recursos propios en el desarrollo e investigación.

7. Estrategias de producción:

Las estrategias de producción consideran la calidad en el servicio, los métodos y tecnología de producción, la capacidad de los servicios, los inventarios de reacciones o bienes, la mano de obra (recurso humano productivo), aptitudes, trabajos, medición del rendimiento, capacitación y desarrollo de motivación.

8. Estrategias de defensa:

Estas estrategias incluyen unir fuerzas con otra compañía, economizar vendiendo activos y reduciendo costos. O liquidar es vender la unidad de negocio completa.

9. Estrategias de marketing y ventas:

El marketing y las ventas tienen la finalidad de crear la demanda o necesidad del producto o servicio en el cliente, el precio, la marca, la publicidad, los canales al mercado y las relaciones públicas son considerados en la creación de estas estrategias.



1.7.1 VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

- Define un panorama futuro situacional de beneficios y problemas
- Aplicar la planeación estratégica evalúas a la empresas de modo sistemático, así es un sistema compuesto de subsistemas, así se aprende a tomar en cuenta todo el conjunto y separar rápidamente los asuntos principales.
- Beneficia a la toma de decisiones
- Detecta las amenazas y oportunidades del entorno
- Define objetivos y metas en el tiempo
- Mide el desempeño, la dirección dispone de normas para establecer un plan en forma cualitativa y cuantitativa.
- Reduce los errores y desviaciones

1.7.2.-DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Los beneficios nos son tangibles a corto plazo
- Se planea bajo incertidumbre, ya que no se puede prever el futuro.
- Resistencia interna. Implica cambios constantes y muchas veces totales los cuales no siempre son tomados con agrado en todos los niveles de la organización.
- Para obtener un programa de planeación estratégica exitoso es necesario que la empresa muestre estabilidad, simplicidad en sus operaciones, que esté consciente que la inversión por el cambio es costoso y de largo plazo y algunas veces requiere de fuertes inversiones de capital
- Es importante asegurarse que los caminos trazados y metas definidas son realmente el camino correcto.
- No es fácil predecir el futuro



1.8.-MISIÓN

Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades, ¿Cómo estamos? y ¿Cuál es la razón de ser de nuestra empresa? ¿Para qué hemos creado a la empresa?

Responde a la pregunta: ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?

Thompson (2008) menciona que la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- 2) lo que pretende hacer,
- 3) el para quién lo va a hacer

Y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas

Para O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», "la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización? (2004)

Enrique Franklin, en su libro «Organización de Empresas», menciona acerca de la misión, que "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible". (Enrique, 2004)

Según Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Perriáñez, autores del libro «Administración y Dirección», la "misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía". (Díez de Castro Emilio Pablo, 2001)

Para Jack Fleitman, autor del libro «Negocios Exitosos», el concepto de misión "suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión" (Jack, 2000)



1.9.-VISIÓN

Autores la definen como el futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo. ¿Dónde se quiere llegar?

Responde a la pregunta: ¿A dónde queremos llegar, en dónde nos vemos en el futuro?

Nos da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos

Para el autor Juan Ventura (2009) el concepto de visión busca proyectar hacia el futuro el tipo de empresa que se aspira a ser y requiere un profundo conocimiento del negocio en el que se está y del recurso que se dispone y es la tarea principal y más compleja a la que se enfrenta la alta dirección de cualquier empresa.

1.10.-EL ANÁLISIS FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Ayuda a conocer todo el entorno que rodea a una organización, tanto en su ambiente interno como externo (Hellebust, 1993).

Las fuerzas y debilidades internas son factores que la organización puede controlar y las cuales desempeña de manera variable. Las fortalezas son aspectos positivos que se quieren conservar.

Las debilidades son funciones que la organización podría hacer mejor. En cambio, las amenazas y oportunidades son factores externos que están en gran medida fuera del control de la organización. Las oportunidades deben detectarse a tiempo y aprovecharse. Las amenazas sirven para tomar medidas preventivas de manera proactiva, ya que pueden dañar a la organización (David, 2003)

El análisis FODA es el método más sencillo y eficaz para conocer la situación real en la que se encuentra la empresa y planificar así una estrategia de futuro. Dicho análisis ayuda a los gerentes a plantear las acciones que deberían poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar su empresa frente a las amenazas teniendo conciencia de sus debilidades y fortalezas.



El objetivo de análisis FODA consiste en concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa. (Marcinia, s.f.)

1.11.-LAS ESCUELAS DE LA ESTRATEGIA DE MINTZBERG (SAFARI DE LA ESTRATEGIA)

Safari a la Estrategia es un libro sobre planificación estratégica escrito por Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampe (1999) que nos habla de 10 escuelas para la formulación de estrategias, que han surgido a lo largo del tiempo que a veces son contradictorias unas con otras.

El libro mediante una metáfora al inicio, nos hace comprender que cada persona tiene un concepto totalmente diferente del de los demás sobre algo en específico, simplemente porque cada quien ve una parte diferente del mismo. De la misma manera, en este caso cada una de las escuelas muestra una manera de formulación de estrategias diferente de las otras, algunas en realidad muestran pasos contradictorios para las otras escuelas, pero que en cierto sentido funcionaria respecto de cada circunstancia. De lo que se trata aquí para tener una idea de una correcta formulación de estrategia, sabiendo que no hay receta perfecta para esto, es de tomar lo mejor de cada una de las escuelas desechando lo que creamos que no concuerde con la situación, para así tener una idea más acertada del proceso y variables que hay que tomar en cuenta a la hora de formular una estrategia que nos ayudará a alcanzar los objetivos ya sea en nuestra vida personal o dentro de una organización.

Son 10 escuelas de las que habla este libro, mismas que están agrupadas en tres grandes categorías. Las tres primeras escuelas, de diseño, de planificación y de posicionamiento están dentro de una categoría formal. Las tres siguientes, la empresarial, cognoscitiva y de aprendizaje están dentro de una categoría de



posicionamiento. Y por último, las cuatro restantes, la de poder, la cultural, la ambiental y la de configuración están dentro de una categoría de comportamiento ideal.

La creación de estrategia es considerada hoy en día la parte más importante de la actividad directiva. La estrategia según diferentes autores puede ser un plan (pasos para alcanzar una meta predeterminada), un patrón (coherencia de conducta en el tiempo), una posición (ubicación de la empresa en un ambiente dado), una perspectiva (un razonamiento, una forma de ver el mundo en la mente del estratega) o un estratagema (maniobra para superar al enemigo).

De la misma manera hay tres tipos de estrategias, las deliberadas o premeditadas (previstas desde el inicio), las emergentes (surgen de repente), y las que no se realizan o que no se concretan.

En fin, una estrategia, sea de cualquier tipo nos facilita la consecución de nuestros objetivos, nos establece una dirección, nos hace concentrar el esfuerzo en lo importante, nos define la organización y proporciona consistencia y capacidad de respuesta en circunstancias inesperadas, todo siempre y cuando sean las estrategias correctas.

1.11.1.- ESCUELA DE PLANIFICACIÓN

Creación de una estrategia como un proceso formal.

La planificación estratégica se incorporó al esquema de pensamiento de los gerentes como un proceso moderno y progresista. Esta escuela sostiene algunas de las ideas básicas de la escuela de diseño, esta toma del modelo del FODA para dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de estas con listados y técnicas y brindar especial atención a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final. Esta escuela promueve primeramente para la formulación de la estrategia, que es fundamentalmente importante la fijación de objetivos que sean cuantificables, además de la elaboración de extensos procedimientos para explicarlos.

Después promueve la etapa de verificación externa, evaluando las condiciones externas e internas de la organización realizando pronósticos respecto del futuro.

Asimismo se promueve la verificación interna, evaluando aptitudes distintivas para



después pasar la etapa de valuación de estrategia, en donde se valora la misma haciendo análisis de riesgos entre otras cosas. Para después de esto pasar a la etapa de puesta en operación de la estrategia, depuse de una planificación por lo formal, la aplicación proporciona la libertad de descomponer, elaborar y racionalizar.

La escuela de planificación dice que todas las estrategia deben ser divididas en subestratégicas para tener éxito en la aplicación. Asimismo, establece importante la fijación de plazos en todo el proceso, es decir, los momentos s precisos en que deberán de ser llevadas a cabo cada una de las tareas. Como podemos ver, es una planificación de todo a todo, desde la planificación para la acción hasta la planificación para un control de desempeño, diseñado para evaluar los resultados de las acciones.

Premisas de la escuela de planificación.

- La estrategia debe provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separada en etapas claras, cada una de ellas delineadas a través de listados y sustentada por técnicas.
- La responsabilidad en principio descansa en del director superior, pero en lo que se refiere a la ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación.
- Las estrategias acabadas deben ser explícitas, de modo que puedan ser aplicada prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

1.11.2.- CRITICA DE LA ESCUELA DE PLANIFICACIÓN.

Las críticas no se hacen a la planificación en si sino a la planificación estratégica. Mismas que se muestran como tres principales falacias, a las ideas de que la estrategia puede ser desarrollada como un proceso estructurado y formal.

- Falacia de la separación... no debe existir la separación entre la formulación y la aplicación, ya que esta sería una esencia de aprendizaje estratégico, el que formula debe aplicar o el que aplica debe de formular. Los que las separan generan mala estrategias.



- Falacia de la predeterminación... la previsión de las dificultades que se puedan presentar algunas veces son prácticamente imposibles, ya que el mundo debiera de permanecer inmóvil mientras se despliega el proceso de planificación. Las estrategias no siempre se fijan en base a un programa, también pueden producirse en cualquier momento, en cualquier lugar y en cualquier circunstancia.
- Falacia de la formalización... la planificación estratégica no ha sido presentada como una ayuda para la creación de estrategia, a veces las estrategias se formulan en circunstancias inesperadas, a veces se necesitan nuevas perspectivas y nuevas combinaciones.
- La falacia de la planificación estratégica... planificación estratégica ha sido mal denominada, debió ser llamada programación estratégica y solo debió ser un proceso para formalizar estrategias previamente desarrolladas. (Mintzberg H. , 1999)

1.12.- CONCLUSIÓN

Para concluir con este primer capítulo el cual nos dio toda la información que se manejó en el marco teórico la cual sirvió para contextualizar al lector y al investigador en el tema de estudio basado en la planeación, estrategias entre otras, de igual manera sirvió para realizar una interpretación de los datos, que nos ayudara a seguir los demás pasos del proceso hasta llegar a la implementación de un plan estratégico el cual sea de gran ayuda para la empresa CIMA de la ciudad de Chetumal.

El marco teórico dio la fundamentación para elaborar este proyecto, puesto que arroja los puntos positivos por lo que se tiene que realizar la misma.

De igual manera se analizaron los temas sobresalientes del cuadro base en el cual esa centrado este tema de tesis.

Con base a estos temas antes mencionados durante el capítulo anterior dan pauta a generar un mejor desarrollo para los temas siguientes los cuales se irán ampliando paso a paso y con base a los autores ya mencionados.



CAPÍTULO 2. LAS MICROEMPRESA EN MÉXICO Y CARACTERÍSTICAS.



2.1.- INTRODUCCIÓN

En este capítulo se abordaran temas relacionados al entorno en el cual están inmersas la micro y pequeñas empresas en México; dando un recorrido por temas básicos, los cuales son importantes para el desarrollo del tema.

Que es una empresa, sus conceptos según distintos autores, su clasificación por número de empleados con los que cuenta, clasificación, ventajas y desventajas de una MYPIMES entre otros temas sobresalientes dentro del entorno en México al igual que el estado de Quintana Roo.

Los temas anteriores dan un entorno claro de cuál es la situación actual en México y el estado a la hora de introducirse en el mercado que de una manera u otra no es siempre fácil de lograr y menos en estos tiempos, en los cuales han existido muchas volatilidades en el entorno mundial, ya sea económico, social o político de hoy en día.

2.2.- QUE ES LA EMPRESA

Según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) existen alrededor de 2.84 millones de empresas en nuestro país, de las cuales el 99.7 % pertenecen al sector de las micro, pequeñas y medianas, (MYPES) las cuales generan el 42% del producto interno bruto (PIB) y cerca del 64% del empleo formal en nuestro país.

2.2.1.- CONCEPTO

- Romero, (2006), autor del libro "Marketing", define la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela"
- Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros



proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".

- Para Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios" .
- El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., define a la empresa como una "unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad".
- El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones menciona que la empresa es una "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos"

2.3.-LA CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO:

Las empresas son aquellos grupos que trabajando conjuntamente elaboran productos o servicios con el fin de satisfacer necesidades detectadas o creadas para un determinado mercado meta; son la fuente principal de la economía de cualquier país, (Stoner, 1992). Las organizaciones contribuyen al nivel de vida presente de todas las personas del mundo, todos 22 dependemos de las organizaciones por los productos y servicios ofrecidos.

Para Münch (1997) la empresa es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. De esta manera es necesario conocer de qué manera se clasifican y cuál es la importancia que revisten en nuestro país. En este sentido, cabe mencionar que es imposible que una sola empresa se dedique a satisfacer todas las necesidades de la población, por esta razón las organizaciones dirigen sus esfuerzos a determinados mercados previamente seleccionados, los cuales cuentan con ciertas características y necesidades.



Existen diversas formas de agrupar a las organizaciones, como puede ser, de acuerdo con Münch (1997) por: actividad o giro, empresas industriales, de servicios y comerciales, volumen de operaciones o ventas, mayoristas y minoristas, y número de empleados, micro, pequeña, mediana y grande empresa. Los criterios utilizados para clasificar a las empresas en micro, pequeña y mediana, han sido establecidos por la Secretaría de Economía el treinta de diciembre de 2002, la clasificación realizada esta basada en el número de personas que trabajan en la organización, clasificados por sector comercial, industrial y de servicios. Instituto Nacional Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2004)

Tabla 1 Estratificación de empresas por número de empleados y sector

Tamaño	Industria
Comercio	Servicios
Micro	De 0 a 10
Pequeña	De 11 a 50
Mediana	De 51 a 250

Fuente: Diario Oficial de la Federación el 30 de Diciembre 2002.

La micro, pequeña y mediana empresa, tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Estas empresas también llamadas MYPIMES, Instituto Nacional Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2004), representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado.

Debido a estos factores y al hecho de incidir de manera fundamental en el comportamiento global de las 23 economías nacionales, nace la necesidad e importancia de los gobiernos para fortalecer su desempeño (Senado.gob, 2002). En el contexto internacional se puede afirmar que el 90% o un porcentaje superior de las



unidades económicas totales está conformado por la micro, pequeña y mediana empresa. Instituto Nacional Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2004)

La importancia de estas empresas, específicamente de la microempresa está enfocada básicamente en la generación de unidades económicas, además como lo afirma Rodríguez (2002) éstas empresas han mostrado su fortaleza para crear empleos, contribuir en el producto interno y por su menor requerimiento de capital y tecnología, para enfrentar de manera innovadora el reto de la flexibilidad productiva, es decir la globalización. A pesar de la importante participación que tiene la microempresa en la economía de diferentes países y en sí para México, de acuerdo con el Instituto Nacional Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2004), estas organizaciones presentan diversos problemas en sus estructuras de trabajo, que les impide desarrollarse de manera permanente y constante, es así que una porción de éstas difícilmente sobrevive en el mercado y por lo tanto concluyen trágicamente sus actividades.

Hoy en día en México, así como en el mundo existen diversos programas enfocados al apoyo de estas empresas, sin embargo en la actualidad se siguen observando diversos problemas por los que atraviesan estas organizaciones, algunos de estos se describen a continuación.

En primer lugar, de manera equivocada cuando se habla de la microempresa, frecuentemente se piensa que tiene poca capacidad para desarrollarse por su reducida magnitud; esta diferenciación suele ponerlas en desventaja en relación con la mediana y grande empresa, sin embargo, existen problemas con mayor peso para estas organizaciones entre los que destacan, la falta de dirección administrativa de profesionales, capital para invertir y formación integral del microempresario, es decir capacitarlo para establecer una visión de crecimiento, de mejora continua y de liderazgo empresarial. Tal y como menciona Evans (2001), existe otro factor que repercute también a estas organizaciones, este es el aspecto familiar, debido a que las estructuras de trabajo son formadas por parientes, en donde difícilmente se respetan posturas, y se pagan sueldos. De acuerdo con Rodríguez (2002) la limitada capacidad para negociar con proveedores, falta de organización y deficiente dirección, escasa cultura tecnológica, carencia de normas de calidad, ausentismo del personal, constante



aumento de los precios de materias primas, mala calidad de los insumos, falta de garantías para acceder a créditos, mantienen a la microempresa en una posición de desventaja total; sin embargo, vista desde otro ángulo estas desventajas o problemas presentados, son oportunidades de mejora que se deben tomar en cuenta para el beneficio de estas organizaciones.

2.4.-CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS

Las principales características que hacen diferentes a las MYPES del resto del sistema económico se hacen visuales en la siguiente lista:

- Tamaño reducido de empleados: el número de empleados con la cual la microempresa se puede considerar como tal es de 0 a 10 empleados mientras que las pequeñas empresas deben estar constituidas por 11 hasta 50 empleados.
- Escaso acceso a las fuentes de financiamiento convencionales: el problema del financiamiento en la microempresas es uno de los obstáculos que tienen al obtener créditos con altas tasas de interés el cual termina siendo perjudicial.
- Escasa tecnología: los altos costos hacen que las microempresas no pueda adquirir tecnologías lo cual no las hace competitivas.
- Negocios principalmente familiares. Constituidas por tres o más partes de la familia en el cual buscan autoemplearse.
- Número reducido de clientes. Al ser empresas nuevas y en casos desconocidas por el mercado tienen un reducido grupo de clientes que generalmente son los mismos habitantes aledaños a las instalaciones o conocidos de los dueños.
- Procesos sencillos de producción. A la falta de gran maquinaria y equipo, los procesos de producción son por lo general sencillos y sin la necesidad de maquinaria especializada.
- Sistemas de contabilidad y de control sencillos. La microempresas al no tener grandes transacciones de dinero los sistemas de contabilidad son básicos en el cual solo se tienen en cuenta los ingresos y los egresos de la misma.



- Creadores de empleos informales. En mayoría de los casos las microempresas generan empleos informales para no pagar impuestos o porque son la misma familia la cual trabaja para la empresa
- Ausencia de registro legal. El desconocimiento de los microempresarios por los registros legales para la creación de una microempresa en algunos casos causa que prefieran seguir en la informalidad, por lo cual el gobierno está implementado
- programas como el de “crezcamos juntos” el cual incluyen beneficios al convertirse formal.

2.4.1.- VENTAJAS

Es importante conocer las ventajas que presentan las pequeñas empresas para poder considerar su estudio y así lo muestra (Longenecker, 2011)

1. Tienen gran capacidad para generar empleos, absorben una parte importante de la población económicamente activa.
2. Asimilan y adaptan con facilidad tecnologías de diverso tipo, o producen artículos que generalmente están destinados a surtir los mercados locales y son bienes de consumo básico.
3. Se establecen en diversas regiones geográficas, lo cual les permite contribuir al desarrollo regional.
4. Mantiene una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumenta o reducen su oferta cuando se hace necesario.
5. El personal ocupado por empresa es bajo, por lo cual el gerente (que generalmente es el dueño) conoce a sus trabajadores y empleados, lo que le permite resolver con facilidad los problemas que se presenten.
6. La planeación y organización del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital, inclusive los problemas que se presentan se van resolviendo sobre la marcha.
7. Mantienen una unidad de mando, lo que les permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y las operativas;



8. Producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas;
9. Existe un contacto directo y personal con los consumidores a los cuales sirve;
10. Los dueños, generalmente tienen un gran conocimiento del área que operan, permitiéndoles aplicar su ingreso, talento y capacidades para la adecuada marcha del negocio.

2.4.2.- DESVENTAJAS

Las desventajas de las pequeñas empresas que nos muestra Longenecker (2011) permite analizar las fallas y las oportunidades que se presentan en estas empresas para su estudio.

1. Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
2. Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
3. Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores;
4. La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
5. Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas;
6. Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.
7. Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
8. Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.



2.5.- CLASIFICACIÓN

Algunos criterios de clasificación de empresa son:

- Actividad o Giro

De acuerdo con la actividad que desarrollen las empresas se catalogan en:

- 1.- Industriales. La actividad primordial es la producción de bienes materiales de transformación y/o la extracción de materias primas.
- 2.- Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compraventa de productos terminados.
- 3.- Servicio. Como su nombre lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Entre las empresas de servicios está la de transporte, turismo, instituciones financieras, educación, hospitales, entre otras.

- Origen del Capital

Depende del origen de la aportación del capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades. Las empresas pueden clasificarse en:

- 1.- Públicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- 2.- Privadas. Cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad puede ser lucrativa o altruista.

- Magnitud de la Empresa.

El tamaño de la empresa depende de numerosos factores como:

- 1.- Financiero. En base en el monto de su capital.
- 2.- Personal. El número de empleados que laboran en una empresa es comúnmente el parámetro que se utiliza para definir, la micro, pequeña, mediana y gran empresa.



Se ha encontrado (Plaza & Janés, 1990), que «Se considera pequeña empresa la que emplea menos de 50 personas, y mediana la que cuenta entre 50 y 250 empleados «.

3.- Producción. El grado de maquinación del proceso de producción define el tamaño de la empresa. En una pequeña empresa por lo general la producción es artesanal y sí en ocasiones está mecanizada requiere aún de mucha mano de obra. La empresa mediana cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. La gran empresa está altamente mecanizada y/o sistematizada.

4.- Ventas. Define el tamaño de la empresa con relación a la cobertura de mercado y monto de ventas.

- Criterio Económico.

Las empresas pueden ser de acuerdo a un criterio económico:

Nuevas: Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de sustitutos de otros que ya se produzcan en éste, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.

Necesarias: Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.

Básicas: Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

Semi-básicas: Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

Secundarias: Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

- Constitución Legal.

La clasificación que la Ley Mercantil Mexicana hace de las sociedades mercantiles, según Puente y Calvo (1970) es:

1. - Sociedad en nombre colectivo



2. - Sociedad en comandita simple
3. - Sociedad de responsabilidad limitada
4. - Sociedad anónima
5. - Sociedad en comandita por acciones
6. - Sociedad cooperativa
7. - Sociedad de responsabilidad limitada de interés público

La Ley General de Sociedades Mercantiles, en sus artículos 1o. fracción VI, último apartado, y 213 al 221, reconoce una categoría especial dentro de la clasificación de las sociedades: la sociedad de capital variable.

2.6.-LA MICROEMPRESA EN MÉXICO

Los Censos Económicos 2014 tienen como objetivo general obtener información estadística básica y actualizada, referida al año 2013, sobre los establecimientos productores de bienes, comercializadores de mercancías y prestadores de servicios, para generar indicadores económicos de México a un gran nivel de detalle geográfico, sectorial y temático.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) presenta, a cuatro meses de concluido el levantamiento en campo, los resultados oportunos de los Censos Económicos 2014 con la finalidad de poner a disposición de la sociedad los primeros resultados de este importante proyecto nacional, que da a conocer información estadística económica básica y preliminar sobre las principales variables de las unidades económicas (establecimientos y empresas) que hay en el país. La información considera datos para cada una de las 32 entidades federativas.

Actividades económicas presentadas:

- Sector privado y paraestatal.
- Industrias manufactureras.
- Comercio.
- Servicios privados no financieros.
- Resto de actividades. Sector público y asociaciones religiosas.



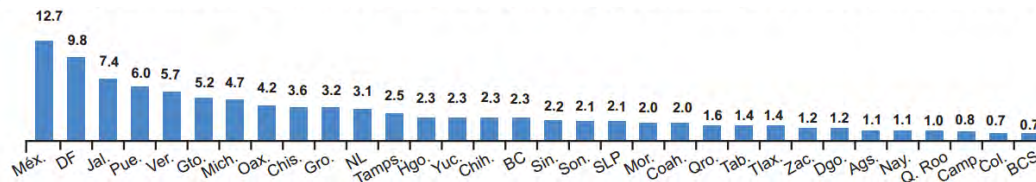
Temas presentados:

- Unidades económicas.
- Personal ocupado.
- Gastos totales.
- Ingresos totales.
- Año de inicio de operaciones.
- Uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

2.6.1.- DATOS RELEVANTES DE LAS MICROEMPRESAS EN MÉXICO

El censo económico 2014 realizado por el INEGI arroja datos muy importantes en relación a las micro y pequeñas empresas en México: en la siguiente grafica muestra al país dividido por entidad federativa en la cual podemos destacar que existe un mayor porcentaje de unidades económicas en el Estado de México mientras que el estado de Quintana Roo esta tres lugares antes del último estado el cual es Baja California Sur pero nada más por 0.3 porcentaje de unidades económicas

Grafica 1 porcentaje de unidades económicas del sector privado y paraestatal por entidad federativa



* Las unidades económicas agrupan los establecimientos que comparten la misma razón social en sectores como Construcción, Transportes, Servicios financieros, Agua, etcétera.

- En el año de 2013 en el sector comercio las microempresas las cuales están constituidas por hasta 10 empleados ocupan el 95.4 % total, destacando el sector de comercio como actividad principal.

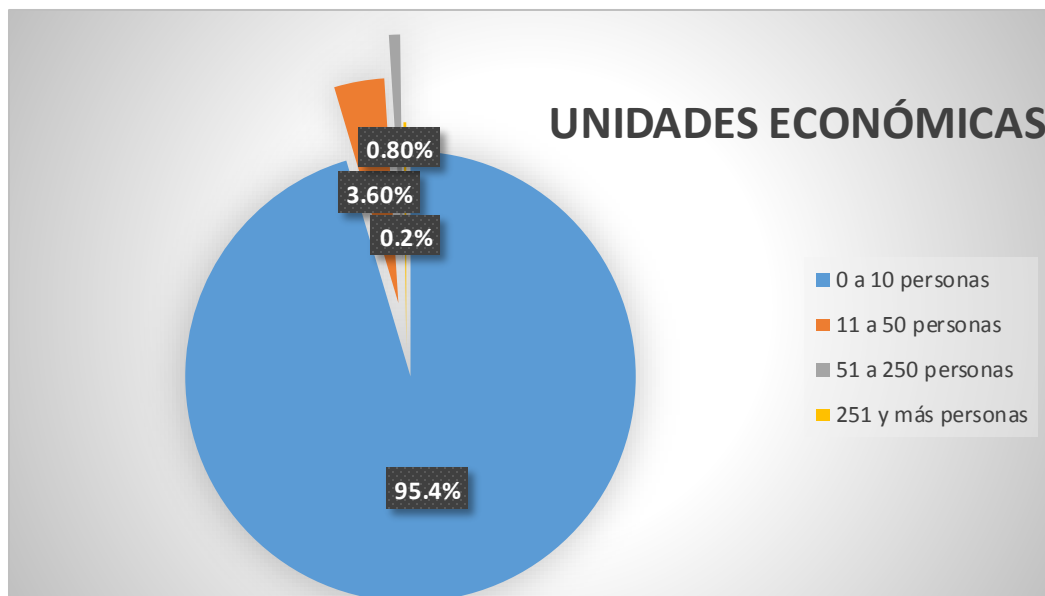


Tabla 2 Registro de unidades económica según su tamaño

Sector	Unidades económicas			
	0 a 10	11 a 50	51 a 250	251 y más
Industrias	451 401	19 995	7 308	3 543
Comercio	1 965 895	50 379	11 190	829
Servicios privados no financieros	1 525 490	63 442	9 963	2 230

(CENSOS ECONOMICOS 2014)

Gráfica 2 Registro de unidades económica según su tamaño



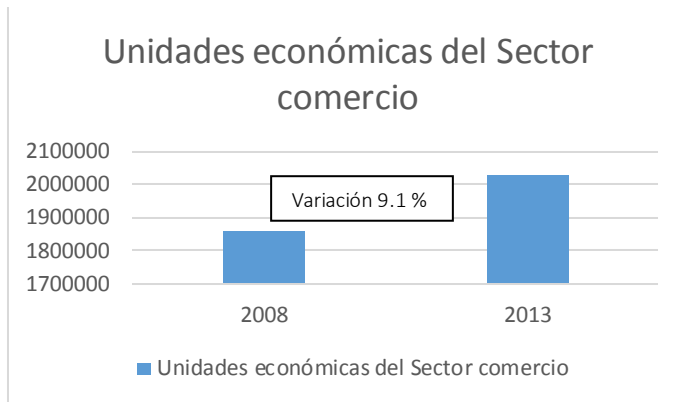
Censos económicos 2014, (DENUe)

Aquí se puede observar claramente como las microempresas son claramente la mayoría en el país al representar el 95.4 % de todas las unidades económicas registradas en el país.

Resultados de los censos realizados por el INEGI arrojaron otro dato importante; los establecimientos comerciales crecieron 9.1% en relación con lo reportado en 2008, pues de 1,858,550 registrados en ese año, en 2013 ascendieron a 2,028,293 monto que represento 48.3 %.



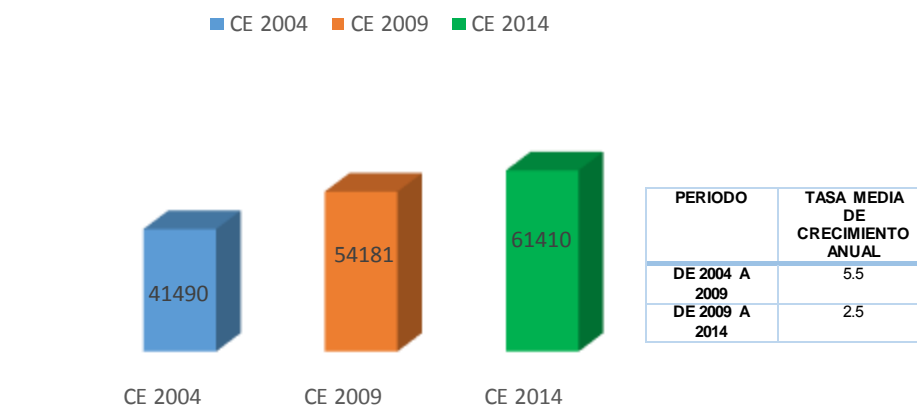
Grafica 3 Unidades económicas del Sector comercio



2.6.2.-DATOS RELEVANTES DE LAS MICROEMPRESAS EN QUINTANA ROO.

Los resultados preliminares de los CENSOS ECONOMICOS 2014 muestran que en Quintana Roo se captó un total de 61 410 establecimientos; de este universo 88.0% inició actividades antes de 2014 y 12.0% inició actividades en el año censal.

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS



Grafica 4 Número de establecimientos

De los establecimientos captados por recorrido total, 91.2% correspondió al Sector privado y paraestatal, y 8.8% a los Servicios del sector público y asociaciones religiosas.



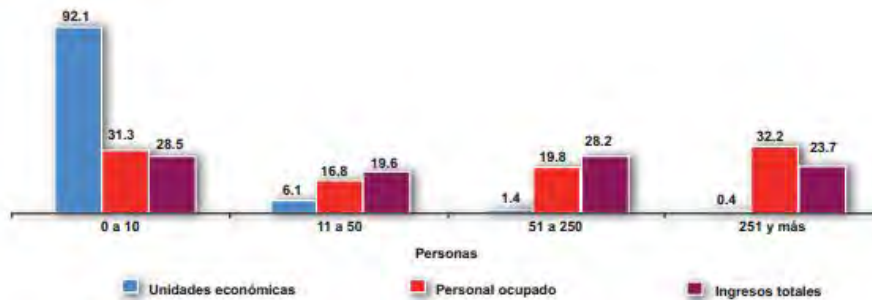
Actividad	Unidades económicas		Personal ocupado total		Gastos totales		Ingresos totales	
	Miles de pesos							
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total Quintana Roo	43 978	100	335 985	100	141 901 388	100	193 379 472	100
Industrias manufactureras	2 903	6.6	12 797	3.8	4 639 994	3.3	6 394 291	3.3
Comercio	19 877	45.2	90 698	27.0	86 353 941	60.9	106 025 897	54.8
Servicios privados no financieros	20 152	45.8	211 404	62.9	47 159 694	33.2	74 497 670	38.5
Resto de actividades	1 046	2.4	21 086	6.3	3 747 759	2.6	6 461 614	3.3

Tabla 3 características principales de la unidades económica del sector privado y paraestatal en QROO 2013

Los datos analizados por actividad muestran que los Servicios privados no financieros sobresalieron en unidades económicas al reportar 20 152, lo que representó 45.8 por ciento. De la misma manera, tuvieron una importante participación en el personal ocupado.

En segundo lugar, por el número de unidades económicas, se ubicaron las actividades de Comercio que, sin embargo, destacaron en cuanto a los gastos, con 60.9%, y en los ingresos con 54.8% a nivel estatal.

Grafica 5 Ingresos en el sector privado y paraestatal según por tamaño de las unidades económicas 2013



En cuanto al tamaño de las unidades económicas se puede observar que las unidades que contrataron hasta 10 personas tuvieron una importante participación al reportar 92.1% del total en la entidad. Ocuparon el segundo lugar en cuanto al empleo, ya que obtuvieron 31.3% de los trabajadores.

Tabla 4 Características principales de las unidades económicas del sector privado y paraestatal según por el tamaño de las unidades 2013

Tamaño de las unidades económicas	Unidades económicas		Personal ocupado total		Gastos totales		Ingresos totales	
	Miles de pesos							
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total Quintana Roo	43 978	100.0	335 985	100.0	141 901 388	100.0	193 379 472	100.0
0 a 2 personas	26 465	60.2	39 273	11.7	9 002 658	6.3	14 515 012	7.5
3 a 5 personas	10 184	23.2	37 148	11.1	9 096 199	6.4	13 563 240	7.0
6 a 10 personas	3 645	8.7	28 683	8.5	19 893 626	14.0	27 087 643	14.0
11 a 15 personas	1 119	2.5	14 215	4.2	7 756 621	5.5	10 476 671	5.4
16 a 20 personas	574	1.3	10 335	3.1	5 474 754	3.9	7 101 203	3.7
21 a 30 personas	533	1.2	13 472	4.0	7 005 059	4.9	9 107 517	4.7
31 a 50 personas	469	1.1	18 388	5.5	8 619 181	6.1	11 189 521	5.8
51 a 100 personas	344	0.8	24 271	7.2	19 081 081	13.4	23 090 192	11.9
101 a 250 personas	268	0.6	42 174	12.6	24 893 295	17.5	31 512 264	16.3
251 a 500 personas	101	0.2	36 017	10.7	11 678 488	8.2	17 715 639	9.2
501 a 1000 personas	60	0.1	38 561	11.5	12 913 814	9.1	17 947 342	9.3
1001 y más personas	16	N.S.	33 450	10.0	6 486 612	4.6	10 073 228	5.2



De acuerdo con el tamaño de las unidades económicas (determinado por el número de personas ocupadas), destacaron aquellas unidades que emplearon de 0 a 2 personas, ya que captaron 60.2% del total estatal, además se posicionaron en segundo lugar en cuanto al número de trabajadores.

En segundo lugar, por la cantidad de unidades económicas, se ubicó el tamaño de las unidades que va de 3 a 5 personas, al reportar 23.2% de participación y obtener un porcentaje de 11.1% de personal ocupado

2.7.-PROBLEMAS QUE PRESENTA LA MICROEMPRESA

La pérdida de competitividad de las microempresas no solo es resultado de factores de mercado, sino también en gran parte es su culpa ya que al ser principalmente familiar no se tienen bien establecidos roles de mando lo cual puede propiciar pérdidas o hasta la quiebra.

Algunos factores que más aquejan a las microempresas son los siguientes señalados en la siguiente lista:

1. Factores externos:

- Dificultad de acceso a financiamiento y su elevado costo
- Carencia de capacidad de negociación
- Altos precios en los energéticos
- Difícil accesos a la información necesaria
- Competidores con mayores capacidades
- Falta de demanda

2. Factores internos:

- Falta de planeación y control en sus procesos
- Uso de técnicas de técnicas no acordes con el producto
- Falta de capacitación de su personal
- Escasa tecnología o uso de equipos obsoletos
- Irregularidad en la calidad del producto
- Desconocimiento del mercado



2.8.- CONCLUSIÓN

Ya visto todo los temas anteriores incluidos en este segundo capítulo llamado la microempresa en México el cual nos da un pasaje sobre la constitución de una empresa, sus ventajas y desventajas, clasificación según por sus características que presente ya sea por capacidad, número de empleados, giro comercial, etc.

Junto con la información teórica se presentó datos estadísticos proporcionados por los censos económico realizados en el 2013 y 2014 y presentados ahora en el 2015 los cuales son comparados con los de anteriores años para así darse un entorno de cómo ha sido el desarrollo de las empresas en nuestro país y por supuesto en el estado de Quintana Roo y de esta manera ir orientado a la empresa.

Con ayuda de los temas que incluyo este capítulo presentado la empresa cima podrá verse beneficiada a la hora de actuar y de la toma de decisiones a tomar, puesto que al hacer la revisión de esta información se podrá contemplar un amplio campo de acción en donde se puede ayudar de las ventajas que tienen la microempresas como lo es CIMA Asesorías y por supuesto notar las desventajas que plantea para corregirlas dentro de la institución.



CAPÍTULO 3.- ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA Y ESTRATEGIAS.



3.1.-INTRODUCCIÓN

En este tercer capítulo llamado Análisis situacional de la empresa y sus estrategias está centrado directamente en la empresa CIMA Asesorías de la ciudad de Chetumal Quintana Roo.

Se dará un recorrido de principio a fin, destacando su situación actual como primer tema y en consiguiente se dará una propuesta de acción en la cual se abordaran temas antes ya mencionados en este trabajo de tesis pero ahora ya llevados directamente a la empresa.

En las primeras acciones de la propuesta presentada en este capítulo se encuentra un análisis del entorno en el que se encuentra CIMA Asesorías, siguiendo por la especificación de la localización, especificándola en micro y macro.

El análisis foda el cual no puede faltar en cualquier empresa ya que es de vital importancia para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las cuales se pretenden atacar con estrategias de acción.

La plasmación de la misión, visión y valores los cuales son importantísimos no solo para esta empresa sino para cualquiera ya que estos sirven de guía e identidad de cualquier otra empresa.

El análisis de la demanda paso importante el cual tiene que existir en la empresa para saber qué es lo que busca el mercado.

De igual manera se mencionan algunos de los competidores que existen en el giro al cual está dedicada la empresa, mencionando tanto los competidores directos como los indirectos. Dada la información anterior se plantean estrategias basadas en la matriz Ansoff y en las 5 fuerzas de Porter.



3.2-CIMA EMPRESA CHETUMALEÑA.

La empresa CIMA asesorías ubicada en la ciudad de Chetumal la cual fue creada el 11 de noviembre el 2011 con apenas 4 estudiantes y un maestro asesor en un horario de 4 de la tarde a 8 de la noche, hasta llegar al día de hoy que cuenta con una capacidad máxima de 110 alumnos con una plantilla de 8 maestros asesores especializados en cada materia prestando distintos servicios para el apoyo a la educación los cuales son asesorías en todas las materias de niveles: primaria hasta preparatoria, ayuda en tareas diarias, cursos de capacitación para presentar la prueba que acredita el bachillerato acuerdo 286.

Como cualquier microempresa ha pasado por momentos difíciles para la introducción al mercado como una empresa formal, lo que implica que debe desarrollar estrategias y habilidades para crear estándares establecidos con anterioridad, al igual que normas dentro y fuera de la empresa, nóminas a sus trabajadores asalariados, promoción y publicidad, así como sus gastos fijos como toda empresa tiene.

La competencia son aquellos pequeños lugares establecidos solo para asesorías escolares o los mismos maestros que cobran por ese servicio como una entrada extra a su economía y que termina repercutiendo a la empresa quien tiene que pagar los derechos a esta establecida en la formalidad legal y de está quitando una parte del mercado que podría ser bien atendida en el establecimiento.

Como toda microempresa presenta problemas, uno de los más importantes es baja demanda (clientes) durante ciertos periodos de tiempo como son vacaciones, final de año escolar o inicio del mismo, esto hace que los ingresos de la empresa no sean siempre constantes y se tienen que implementar alternativas por ello surge los cursos de regularización, curso de verano e invierno y curso en semana santa para cubrir los gastos fijos de la empresa.

El mercado del servicio de asesorías aunque es proporcionado a los estudiantes pero en si su mercado objetivo son los adultos, los padres de familia cuyos hijos sean estudiantes desde nivel primaria hasta nivel preparatoria los cuales necesiten apoyo en sus tareas, repasos de los mismos, preparación de examen para ingreso a niveles superiores o simplemente para reforzar sus conocimientos vistos en clases como apoyo.



La razón por la cual el mercado objetivo son los padres, es porque al final de todo, estos son los que llevan a sus hijos al centro de asesorías, ellos son los que realizan el contrato, al ser ellos los que efectúan el pago. De esta manera la empresa está dirigida a los padres puesto que estos la mayoría de las veces se preocupan por sus hijos y buscan reforzar los visto en clases, que en ocasiones en las escuelas al estar saturadas no dan la misma calidad de enseñanza y por tanto, van a centros de asesorías.

La publicidad que tiene CIMA es mayormente basada por medio de redes sociales como Facebook y Twitter. De igual forma existen artículos escolares que tienen el logo y nombre de la empresa que se les brindan a los niños y sus padres para así ser conocidos y tener posición de mercado, estos artículos son como lápices, libretas, reglas, etc.

CIMA en estos momentos no cuenta en ningún contrato con ninguna empresa de publicidad y como ya antes mencionado el único medio de publicidad son las redes sociales.

En lo que corresponde al área de recursos humanos actualmente cima cuenta con el siguiente organigrama de personal:

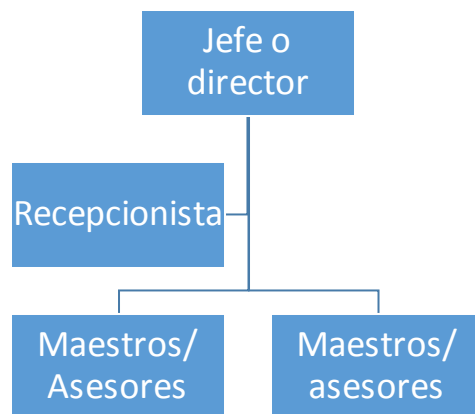


Diagrama 1 Organigrama Cima

Este organigrama puede ser variable debido a la demanda de alumnos que se tenga en planta y por lo tanto este representa el promedio en el personal que se tiene.

En cuanto a la contabilidad y las finanzas el dueño es el encargado de llevarlas, al igual que presentar sus declaraciones ante hacienda del estado como hacienda federal para así dar el pago de impuestos.



3.3.-PROPUESTA PARA LA CONSOLIDACIÓN

3.3.1.-ANÁLISIS DEL ENTORNO

Económico: El entorno económico es el ambiente en el que se mueven las personas, las familias, las empresas, el gobierno; y donde interactúa cada una de estas unidades generando un ambiente propicio o en ocasiones no tan agradable para el desarrollo de la empresa.

Los factores como: producción, empleo y desempleo, inflación-precios, balanza de pago, pero como toda microempresa presenta problemas, uno de los más importantes es baja demanda (clientes) durante ciertos periodos de tiempo como son vacaciones o finales de años escolares o inicio del mismo hace que los ingresos de la empresa no sean siempre constantes y se tienen que implementar alternativas por ello surge los cursos de regularización, curso de verano e invierno y curso en semana santa para cubrir los gastos fijos de la empresa.

Político: El ambiente político puede cambiar como resultado de las acciones y las políticas de los gobiernos en todos los niveles, desde el nivel local hasta el nivel federal. La empresa debe estar preparada a cualquier cambio que podría haber en el ambiente político, en estos momentos el país vive una serie de cambios con las nuevas reformas como lo son la hacendaria, la de telecomunicaciones, la educativa sobretodo que impactan a todas las empresas en México ya sea para bien y para mal.

En el marco de la Reforma Hacendaria 2014, el análisis de sus efectos sobre gasto público en México resulta imprescindible. Una Reforma Fiscal eficiente, debe incluir en su amplio espectro el análisis no sólo los impuestos que habrán de modificarse a determinadas tasas, sino más de fondo, la realidad de los contribuyentes como fuentes de ingreso y los volúmenes de gasto público aplicados en áreas estratégicas que promueva realmente el crecimiento económico del país y el bienestar social de sus ciudadanos. El análisis del gasto público no sólo debe estudiar el grado en que se alcanzan sus propósitos, sino también la incidencia y el exceso de carga de cada programa. El diseño de programas de seguridad social como los que plantea la



Reforma Fiscal, involucran un trade-off entre protección y distorsión, que es análogo al que ocurre entre las consideraciones de eficiencia y de distribución en materia de tributación. Este trabajo presenta un análisis sobre los aspectos vinculados al gasto público dentro de la Reforma Hacendaria en el contexto de una economía con rasgos recesivos como la nuestra, utilizando el modelo IS-LM para conocer los efectos que una política expansiva de gasto público tendría sobre los principales agregados económicos en el corto plazo.

Se actuó en un paquete de reformas largamente aplazadas, en áreas del mercado global, educación, energética, política de telecomunicaciones y competencia, regulación del sistema financiero, político fiscal y electoral, teniendo que hasta el año 2015 se terminará con estas reformas estructurales, por lo que ahora se trabaja en las leyes secundarias.(Hernández-Rodríguez, 2014)

Socio demográfico: Las personas son las que conforman los mercados, así que es muy importante que veamos cómo van evolucionando pues es parte vital para la empresa.

Aspecto económico:

Once reformas estructurales fueron aprobadas por el Congreso (Diario oficial de la Federación, 2014) durante los primeros veinte meses de la administración del Presidente Peña Nieto, de las cuales seis (trabajo, educación, política sobre competencia, sector financiero, telecomunicaciones y energía) se centran en aumentar la productividad y el crecimiento.

Con el marco legislativo relacionado a la agenda de reformas estructurales en gran medida aprobado, la atención ahora girará a la implementación de estas reformas. Varias agencias reguladoras han sido establecidas o reformadas.

El ciclo político comenzará a centrar su atención en las elecciones de mitad de mandato de julio de 2015, que renovarán la cámara baja del Congreso, nueve gobernaciones y 17 congresos locales, así como numerosos ayuntamientos y alcaldías.

La actividad económica muestra signos de recuperación de la desaceleración cíclica experimentada en los últimos dos años. El crecimiento económico cayó a 1,1 por ciento en 2013, y un primer trimestre más débil de lo esperado en 2014 pospuso la anticipada recuperación económica, derivando en un ajuste a la baja de las perspectivas de



crecimiento para 2014 hasta un 2,5 por ciento. Los datos económicos más recientes muestran que está teniendo lugar una recuperación, encabezada por fuertes exportaciones de bienes manufacturados y gasto público. Un salto en la demanda doméstica debería elevar el crecimiento el año próximo a alrededor de 3,5 por ciento.

La inversión privada, en particular en infraestructura y el sector energético, podría impulsar el crecimiento económico en el futuro cercano, si bien los efectos del aumento de la productividad probablemente se observen en varios años.

Los fundamentos económicos, el marco político y la gestión macroeconómica le permitieron al país manejar la volatilidad financiera asociada con la fecha elegida para la finalización de las políticas monetarias inusitadamente flexibles de las principales economías avanzadas. Los mercados financieros mexicanos han sido capaces de hacer frente al cambio en el sentimiento inversor sin mayores presiones de liquidez o la necesidad de una intervención pública.(el banco mundial)

Según el Finamex estas son las cifras que corresponden a la expectativa de crecimiento con respecto al sector económico mexicano.

**EXPECTATIVA DE CRECIMIENTO
ECONÓMICO EN MÉXICO**

PERIODO	Finamex	Banxico
1T-14	4.18%	2.97%
2T-14	2.94%	3.23%
3T-14	3.22%	3.61%
4T-14	3.36%	3.72%
2014	3.42%	3.41%
2015	3.49%	3.97%

Tabla 5 Expectativa de crecimiento económico en México(Bolsa, 2014)

Desempleo:

Estadísticas del INEGI, revelaron que en mayo del 2014, la tasa de desempleo en Quintana Roo incrementó un 0.25 por ciento en comparación con el mismo periodo del 2013, pues pasó de 4.46 a 4.71 por ciento.



Asimismo, los principales resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) para mayo de 2014, indicaron que 58.68 por ciento de la población de 14 años y más en el país es económicamente activa (tasa de participación). Sin embargo, esta cifra es inferior a la observada en el mismo mes de 2013, cuando se ubicó en 59.89 por ciento.

Los datos preliminares del estudio realizado por el INEGI, revelan que 58.68 % de la población de 14 años y más es económicamente activa (está ocupada o busca estarlo), mientras que 41.32 % se dedica al hogar, estudia, está jubilado o pensionado, tiene impedimentos personales o lleva a cabo otras actividades (población no económicamente activa).

Con respecto a la tasa de desocupación, Quintana Roo figuró entre las 16 entidades que registraron un incremento de este indicador, pues en mayo del 2013 fue de 4.46 por ciento, y llegó al 4.71 por ciento en mayo del 2014.

De acuerdo a datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) durante el periodo enero-marzo de 2014, en Quintana Roo existían 1, 133,483 personas en edad de trabajar, lo que el 3.7 por ciento de desocupación obtenida en mayo del 2014, representa aproximadamente 42, mil 124 de estas personas sin empleo.

Analistas fiscales y economistas, así como diversos representantes del sector empresarial, han coincidido en más de una ocasión, que la pasada reingeniería administrativa implementada durante el 2013, así como también el negativo impacto que ha traído la mal planeada reforma fiscal impuesta en este 2014, especialmente la homologación del IVA al 16 %, son factores que, sumados a la severa crisis y endeudamiento económico que aquejan al Estado, han contribuido a que la tasa de desempleo vaya en aumento en la región.

Si bien estos factores no son los únicos que han contribuido al fomento del desempleo en Quintana Roo, están marcados como los principales que lo han causado.(Manzanilla, 2014).



QUINTANA ROO EN EL CONTEXTO LABORAL NACIONAL

DISTRIBUCIÓN ECONÓMICA DE LA POBLACIÓN PRIMER TRIMESTRE 2014

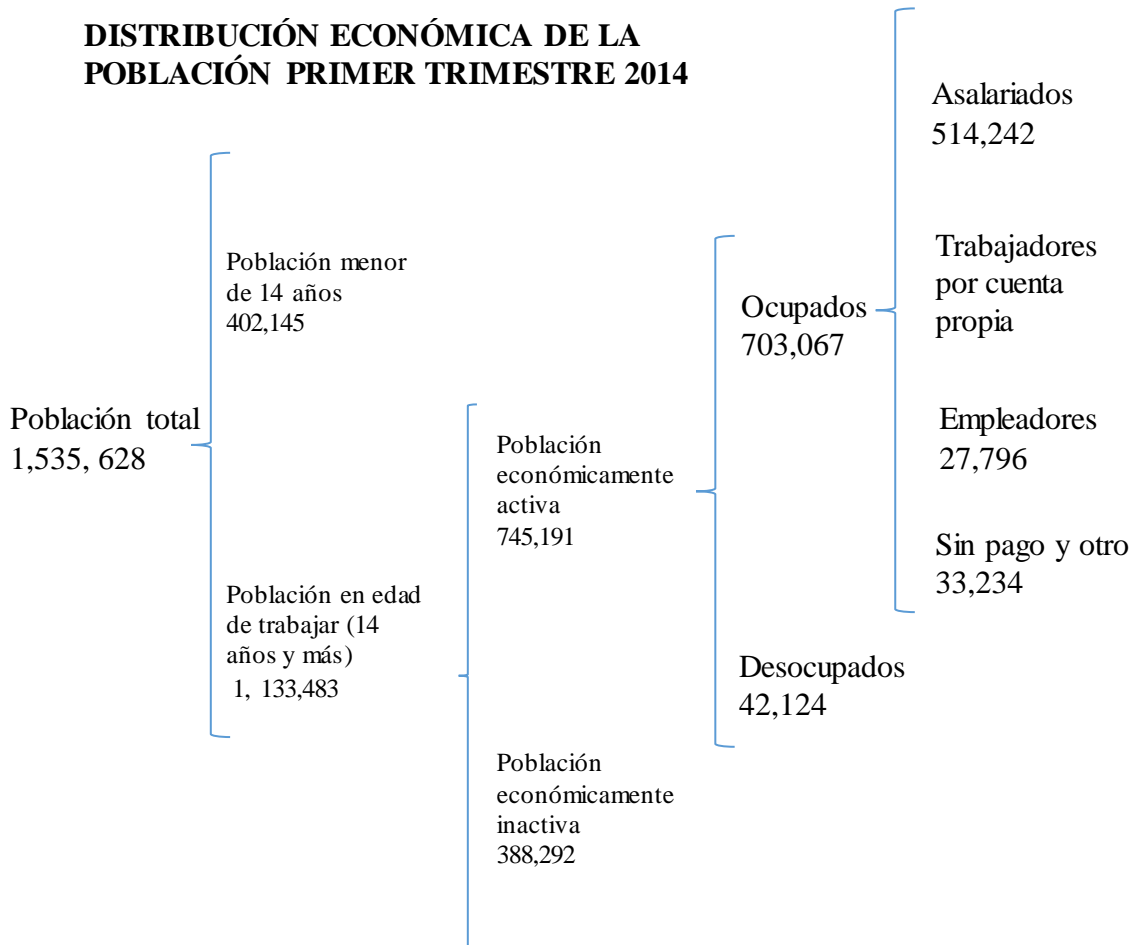
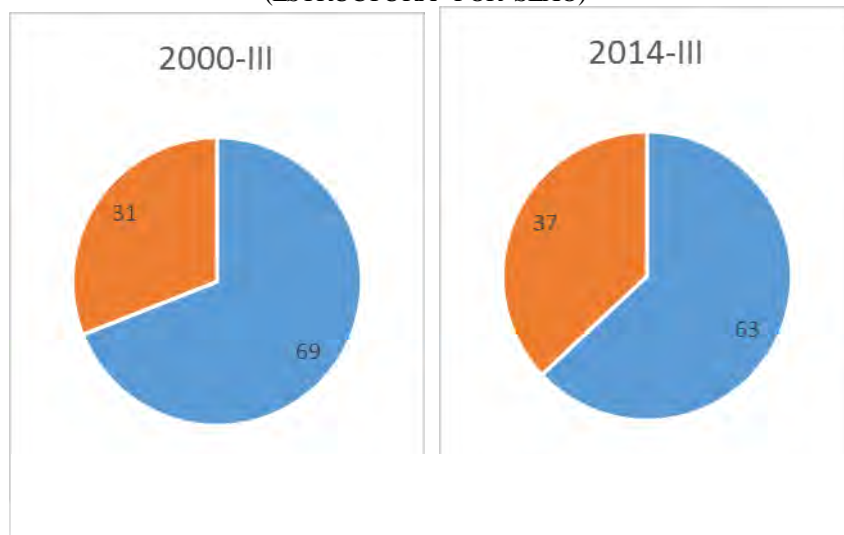


Diagrama 2 Quintana Roo en el contexto laboral nacional



EVOLUCION DE INCADORES LABORALES

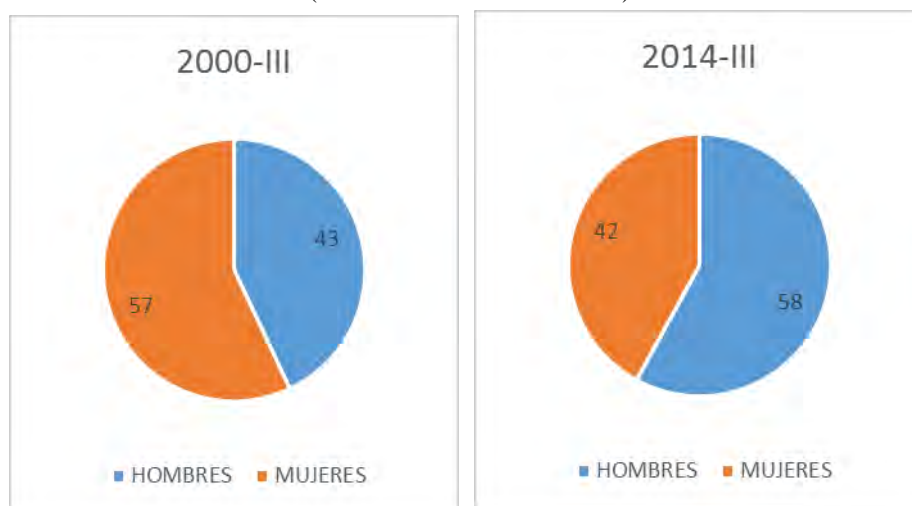
POBLACION ECONÓMICAMENTE ACTIVA
(ESTRUCTURA POR SEXO)



Grafica 6 Evolución de indicadores laborales
FUENTE: STPS-INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

EVOLUCION DE INCADORES

POBLACION DESOCUPADA
(ESTRUCTURA POR SEXO)



Grafica 7 Evolución de los indicadores laborales
FUENTE: STPS-INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.



Algunos puntos que pueden ser claves son:

Las pirámides de edad: las últimas tendencias van hacia el envejecimiento de la población. Lo que puede repercutir en nuestra demanda ya que al que va dirigido el servicio es a niños y jóvenes.

Cambio en la estructura de las familias: antes prácticamente todas las casas eran iguales (padre que trabaja, madre ama de casa e hijos). Sin embargo, esto está cambiando, se está dejando la “familia tradicional” a un lado y cada vez hay más hogares unipersonales, familias monoparentales, familias con dos ingresos, aumento de divorcios, etc. Cada tipo de familia tiene una forma diferente de pensar y cada una tiene necesidades.

Tecnológico: la exigencia de la población y los cambios en la estructuración de los planes de estudio nos llevan a estar en constante cambio y actualización en los conocimientos y forma de impartir estas actualizaciones.

3.4.- LOCALIZACIÓN

3.4.1.- MACROLOCALIZACIÓN

La macrolocalización de la empresa es en el municipio de Othon p. blanco del estado de Quintana Roo México y en específico en la ciudad de Chetumal ya que cuenta con un potencial de escuelas primarias, secundarias y preparatorias las cuales hacen tener a la empresa un amplio mercado para su explotación, así mismo el alto índice de reprobación en la ciudad contribuye a la alza de ese segmento de mercado.

Escuelas en preescolar	182
Escuelas en primaria	223
Escuelas en secundaria	124
Escuelas en profesional técnico	2
Escuelas en bachillerato	37
Total de escuelas en educación básica y media superior	568

Tabla 6 Número de escuelas en Othon P. Blanco

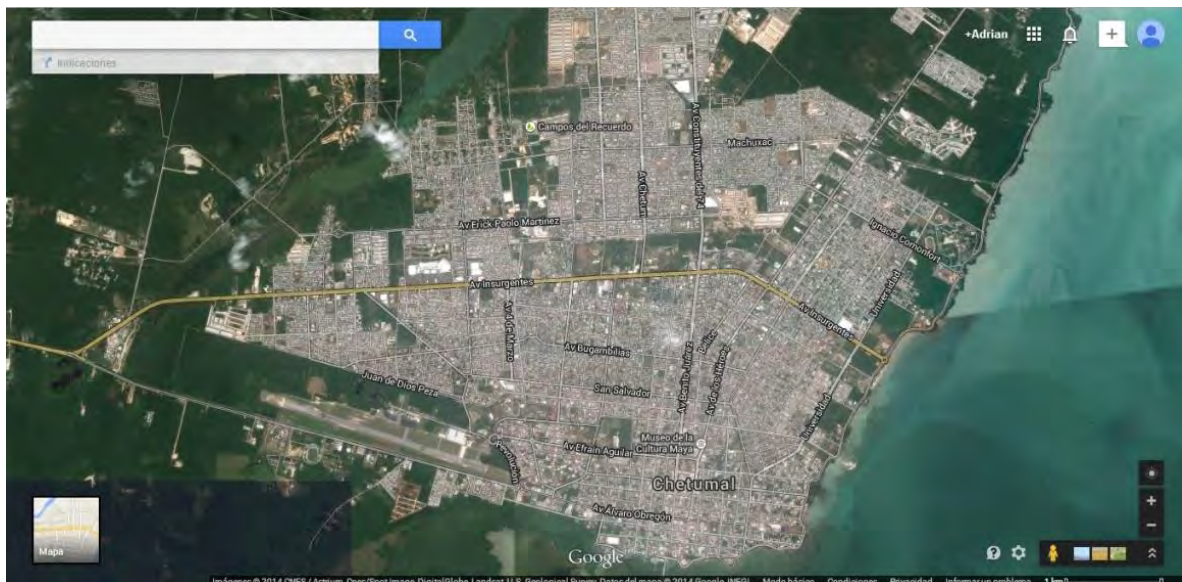


Ilustración 1 imagen satelital de la ciudad de Chetumal

3.4.2.-MICROLOCALIZACIÓN

Es en la calle Antonio Ancona Albertos 677 en el fraccionamiento cedros, esta es una localización la cual se encuentra cerca de varias escuelas y se encuentra aledaña con la avenida Insurgentes la cual es la principal de la ciudad de Chetumal.

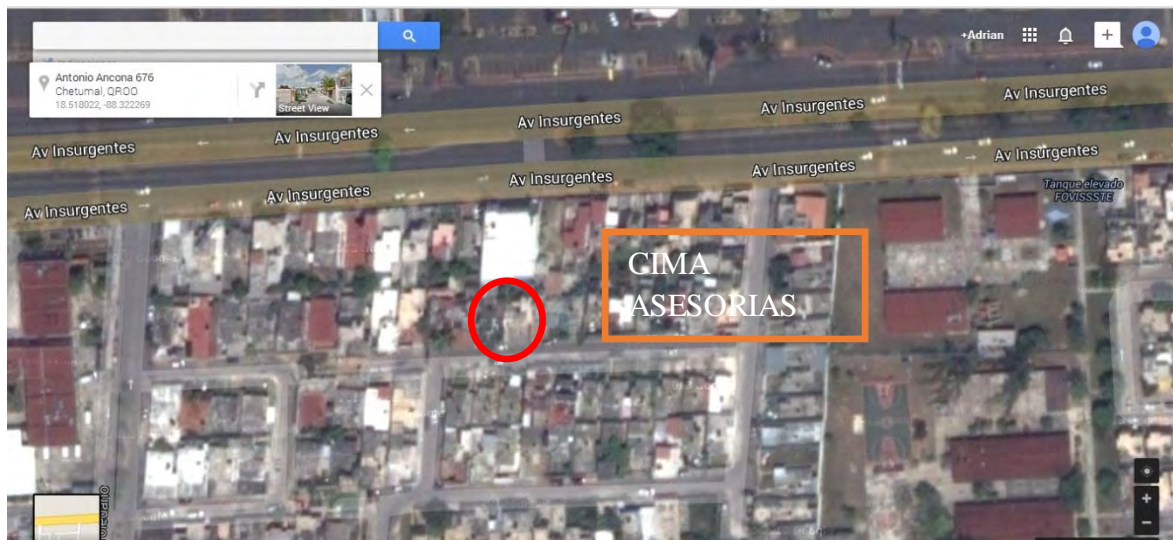


Ilustración 2 imagen satelital e ubicación de CIMA Asesorías



Ilustración 3 CIMA Asesorías



3.5-ANÁLISIS FODA

<p>Análisis FODA</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alto índice reprobatorio en las escuelas de la ciudad. - CIMA al estar en una ciudad en crecimiento tiene más oportunidad de posicionarse en el mercado conforme va creciendo junto con la ciudad. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Crisis económica. -Cambios demográficos adversos. -Competencias directas y competencias indirectas. -No contar con infraestructura propia.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Precios accesibles del consumo. -Se cuenta con una alta fidelidad de clientes en la ciudad. -Implementación de nuevas tecnologías para la optimización del aprendizaje. -Buena ubicación del establecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Implementación de tecnologías para la ayuda del aprendizaje como cañones, o softwares con actividades interactivas -Mediante la implementación de mejores y nuevos métodos de aprendizaje se pretenderá combatir el alto índice reprobatorio en la ciudad. -Con la buena ubicación que se tendrá se facilitara su posicionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ante la crisis económica actual, los precios accesibles son muy importantes para que el cliente siga asistiendo. -Becas para nuevos estudiantes de otras ciudades que vienen a vivir a la ciudad de Chetumal los cuales necesitaran una regularización -A pesar de las competencias directas e indirectas, no afecta demasiado debido a la fidelidad de las personas en la ciudad una vez acudido a nuestra empresa.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Instalaciones insuficientes. -Imagen de marca o reputación demasiado débil. -Falta de publicidad de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Al estar en una ciudad “pequeña” y en crecimiento no es necesaria demasiada publicidad, de boca en boca es una opción destacable. -Al existir un gran índice de reprobación, más personas acudirán a nuestro centro de asesorías, esto sin tomar en cuenta que las instalaciones son muy pequeñas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mantener las instalaciones del centro de asesorías en óptimas condiciones. -Para evitar o incrementar clientela hacer un poco más de publicidad para así darnos a conocer ante más personas en la ciudad. -Optimizar horarios de operatividad en los cuales incluyan matutino y vespertino

Tabla 7 Matriz FODA



3.6.-MISIÓN

Ser la mejor empresa de asesoría escolar a nivel estatal encargada de impartir apoyo en tareas diarias hacia los niños (5 a 12 años) y jóvenes (13 a 18 años) con maestros especializados, instalaciones en óptimo estado para un mejor aprovechamiento del aprendizaje.

3.7.-VISIÓN

Nos visualizamos como una empresa de asesorías escolares de gran prestigio en el estado que propicia la competitividad y desarrollo de los alumnos, contribuyendo así al progreso social y cultural de nuestro país, y en particular de nuestra ciudad.

3.8.- VALORES

- Responsabilidad
- Respeto
- Tolerancia
- Honestidad
- Solidaridad
- Trabajo en equipo

3.9-ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Para poder hacer este análisis se necesitara el estudio por medio de fuentes primarias. El medio a utilizar será la aplicación de encuestas a clientes potenciales, las cuales esperamos nos arrojen datos cuantificables y medibles.

También se hará uso de fuentes secundarias las cuales son: un marco para realizar una mejor interpretación de la demanda aquí se encuentran los tres principales indicadores que nos ayudaran al planteamiento de nuestra demanda:



Necesidad real del servicio:

CIMA no es una bien de primera necesidad, pero se dará a la tarea de buscar alternativas para que la población sea quien busque este servicio.

En estos tiempos la educación ha ido mermando en los jóvenes los cuales al tener ahora en sus manos la tecnología que en algunos casos puede ser benéfica o perjudicial para el alumnado se ve una falta de interés por lo tanto es repercutida en sus calificaciones, los padres que en ocasiones por trabajo o actividades que tienen en su día a día buscan una ayuda extra para que sus hijos se sienta comprometidos con la educación que se espera obtener en la escuela y que en ocasiones ya sea por deficiencia en instalaciones, maestros poco preparados, saturación de grupos etc., no se obtienen los resultados óptimos esperados por un padre. Es ahí donde CIMA pretende atacar al mercado

Precio promedio:

Primero se dividió las categorías a quienes se dan las asesorías que especificado son para alumnos de primaria, de secundaria y por ultimo para alumnos de preparatoria.

Nuestra empresa está planeada en que cada clase sea hecha con una duración de 2 horas cada una. De aquí se tomaría igual en cuenta al momento de determinar el precio.

- Los alumnos de primaria que necesiten asesorías tendrán un costo de \$ 800.00 mensual o \$400.00 quincenal.
- Los de secundaria tienen un costo de \$900.00 mensual o 500.00 si acuden o solicitan por quincena.
- Por último, los de preparatoria tienen un costo de \$1,000.00 mensual o \$600.00 si acuden o solicitan las asesorías quincenalmente.

En dado caso que las personas soliciten asesorías solo por un día, es decir una sola clase; halando de alumnos de educación básica (primaria y secundaria) \$150.00 y los alumnos de nivel medio superior (preparatoria) \$200.00.

Estos precios fueron basados con anterioridad de otros centros de asesorías de la competencia los cuales son conocidos por las investigaciones realizadas a otros centros de asesoría como: Eduteka, Nueva España, Da Vinci.



Nivel de ingreso de la población Según el Censo 2010, realizado por el INEGI, estos son los porcentajes de los hogares por rangos de salarios mínimos *percibidos*:

Ingreso promedio por hogar familiar e ingreso promedio personal

Entidad federativa	Ingreso promedio por hogar	Ingreso promedio por persona
Nacional	2 325.8	483.2
Aguascalientes	2 651.9	518.7
Baja California	4 054.0	920.1
Baja California Sur	2 837.7	639.5
Campeche	1 762.4	367.8
Coahuila	2 443.7	529.9
Colima	2 165.5	472.8
Chiapas	1 164.9	220.5
Chihuahua	2 931.8	665.6
Distrito Federal	3 721.5	842.6
Durango	1 837.2	371.5
Guanajuato	1 912.4	364.7
Guerrero	1 416.5	277.3
Hidalgo	1 330.5	262.9
Jalisco	2 433.2	493.6
México	2 574.3	540.5
Michoacán	1 621.7	327.3
Morelos	2 274.5	490.9
Nayarit	1 853.4	393.0
Nuevo León	3 806.7	832.2
Oaxaca	1 407.4	277.6
Puebla	1 520.8	300.2
Querétaro	2 344.4	468.1
Quintana Roo	2 617.1	559.5

Tabla 8 Ingreso promedio por hogar familiar e ingreso promedio personal.



Ingreso promedio total por hogar familiar y personal por remuneraciones al trabajo

Entidad federativa	Ingreso promedio por hogar	Ingreso promedio por persona
Nacional	2 065.5	430.0
Aguascalientes	2 401.8	470.9
Baja California	3 739.3	849.9
Baja California Sur	2 562.1	578.8
Campeche	1 620.6	339.7
Coahuila	2 168.2	469.6
Colima	1 880.0	411.0
Chiapas	1 031.0	194.8
Chihuahua	2 548.2	579.5
Distrito Federal	3 314.6	752.2
Durango	1 582.9	320.2
Guanajuato	1 587.0	305.5
Guerrero	1 251.4	245.5
Hidalgo	1 221.2	241.0
Jalisco	2 098.6	427.4
México	2 374.4	497.8
Michoacán	1 379.8	279.1
Morelos	1 934.5	418.1
Nayarit	1 602.8	340.6
Nuevo León	3 444.0	756.2
Oaxaca	1 251.5	247.3
Puebla	1 363.8	270.1
Querétaro	2 093.2	419.3
Quintana Roo	2 312.3	495.9

Tabla 9 Ingreso promedio total por hogar familiar y personal por remuneraciones al trabajo

Las anteriores tablas presentadas muestran como está el ingreso promedio percibido por los habitantes de Quintana Roo estas nos pueden servir como pauta para trazar estrategias ya sea la de precio arriba o la de la disminución del precio según sea el caso puesto que a comparación de los estados como Oaxaca el cual tiene un promedio de ingreso muy por debajo de los otros estados del país Quintana Roo tiene un ingreso de las familias promedio de 2,617 tomando en cuenta que se debe considerar el especificar por municipio o localidad ese ingreso promedio.

3.1.0.-COMPETIDORES

Los tipos de competencia en las empresas pueden ser de manera directa o indirecta. No hay que desestimar la competencia sino saber reconocerla y trabajar de cara a la mejora continua.



3.10.1.- COMPETIDORES DIRECTOS

La competencia directa son otras empresas o negocios que venden un producto igual o parecido al que se ofrece destinado al mismo mercado en el que se está enfocado, lo que hace que ambas empresas busquen a los mismos clientes para ofertarles. De igual forma, es brindar el mismo servicio que la otra.

Hablando de la competencia directa de CIMA asesorías estaríamos especificando todos los centros de asesorías escolares en la ciudad así como también las escuelas ya que estas brindan el mismo servicio que nuestra empresa; el aprendizaje y la enseñanza a los alumnos.

- Eduteka
- Atenea Chetumal
- Centro de Asesorías Quintanarroense
- Maestros en cuenta propia

3.10.2.- COMPETIDORES INDIRECTOS

La competencia indirecta son las empresas o negocios que intervienen en el mismo mercado y clientes buscando satisfacer sus necesidades con productos sustitutos o de forma diferente. Así como también se habla de los productos lo mismo pasa con todos los servicios.

En cuanto a la competencia indirecta de la empresa CIMA asesorías se encuentran todos los centros de actividades extra a las clases y asesorías escolares o educativas. Estos tipos de centro son los culturales, deportivos, música, entre otros más.

Es importante que las empresas sepan reconocer y valorar a su competencia, ya que si no lo hacen pueden caer en un grave error que no les permita continuar adelante o conseguir los máximos beneficios. Hay que conocer a la competencia y actuar en consecuencia.



Al analizar la competencia directa e indirecta de esta empresa en este proyecto, nos permitirá obtener la fijación de precios mediante la determinación de un mercado de referencias. De igual forma se establecerá el tipo de mercado al cual va enfocado que es el mercado meta y se fijaran los objetivos de la empresa.

Todo lo determinado, nos dará la oportunidad de conocer la rentabilidad del proyecto y nos fije el camino hacia la creación de CIMA asesorías en la ciudad de Chetumal la cual busca brindar un servicio de ayuda muy importante a la sociedad.

3.11.- MATRIZ ANSOFF.

La matriz de Ansoff o matriz de producto / mercado es una herramienta de análisis estratégico que los directivos de empresa, principalmente dentro del área de marketing, utilizan para definir cuáles son las alternativas estratégicas que tiene la organización para incrementar sus ventas. En el caso de las pymes, se utilizarla para exprimir toda la información que esta herramienta estratégica puede facilitarnos.

Representando en cada uno de los ejes de la matriz de Ansoff las posibilidades actuales o futuras de la empresa en cuanto a productos y mercados, esta matriz ofrece cuatro alternativas estratégicas:

		PRODUCTOS	
		TRADICIONALES	NUEVOS
M E R C A D O S	TRADICIONALES	Penetración en el mercado	<u>Desarrollo del producto</u>
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Alta segmentación o enfoque

Tabla 10 Matriz Ansoff

Análisis:



Para la empresa cima asesorías se tomara como principal opción estratégica utilizando la matriz Ansoff para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades del negocio será la del desarrollo de productos nuevos en mercados tradicionales ya que estará enfocado a su mercado establecido; se optara por establecerla siguiente estrategia:

Desarrollo de nuevos modelos:

- Esta estrategia buscara la creación y desarrollo de sistemas de enseñanza los cuales irán optimizándose a través de su implementación el cual llevara un proceso basado en los planes de estudio, tipo de alumno, nivel educativo.
- Los procesos que se llevaran a cabo para la asesoría serán establecidos desde la llegada del estudiante, su estancia y hasta su salida para así tener estadística de cada alumno y saber u progreso.
- Ampliar nuestra variedad de servicio agregando las asesorías para adultos que estén en la preparatoria abierta así ampliando su conocimiento de los temas los cuales generalmente son autodidactas

3.12.- ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

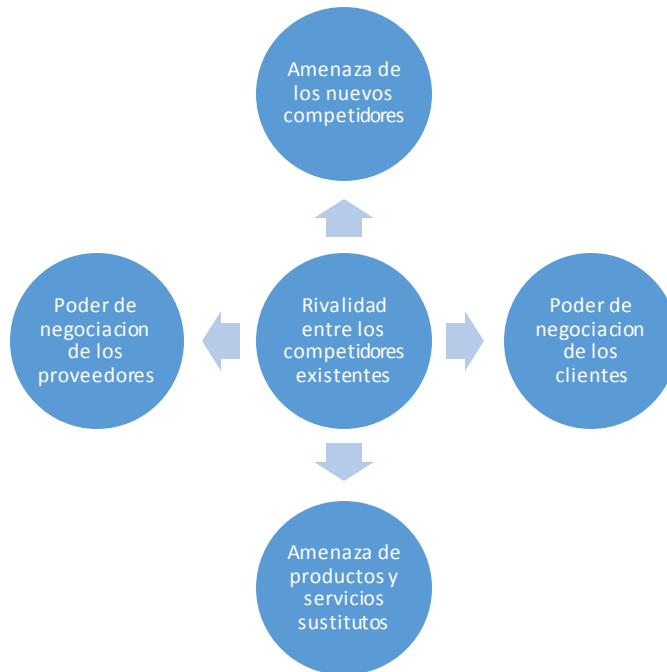


Diagrama 3 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los compradores o los clientes:

- Para la empresa es muy importante la comunicación con el cliente saber si está conforme con el servicio, conocer si esta acoplado al horario acordado o cualquier exigencia que tenga ya que esto hará mejorar a la empresa para así brindar un mejor servicio.
- El cliente no tendrá poder de negociación, al ser la empresa la cual dicte la pauta de la acción, ya que al ser un servicio educativo personal se tiene el control

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

- Los proveedores para la empresa, otra pieza importante para el funcionamiento de ella ya que con ellos se trabaja todos los días.
- El proveedor principal para la empresa lo será Office Depot ya que los insumos necesarios para el funcionamiento de la empresa en su mayor proporción son



materiales de papelería como lo son: borradores, plumones, lapiceros, lápices, hojas, cuadernos, tajadores, colores, crayolas, pinturas, tijeras, pegamento etc.

- A pesar de no ser empresa de gran tamaño no se ocupan tantos insumos y por consiguiente no hay una relación directa con el proveedor.
- Al ser un servicio de asesorías escolares, no se tiene un proveedor del exterior por decir así; en este caso el proveedor de nuestro servicio son todos los maestros o aquellas personas que brinden las asesorías dentro de CIMA.

El maestro o asesor podrá tener el poder de negociación dependiendo de las horas o alumnos que tenga en su grupo al día.

1. Amenaza de nuevos competidores entrantes.

- Como en cualquier mercado cada día puede surgir un nuevo competidor ya sea por la necesidad del mercado, nuevas opciones alternativas a nuestro servicio etc.

CIMA Asesorías se basara en la diferenciación de su servicio ya que se tiene una introducción, control y seguimiento de los estudiantes dentro del centro de asesorías, además los costos serán otro factor para convertirse en la elección del público objetivo.

Las amenazas o nuevos competidores entrantes son todos aquellos servicios extras que se brindan, estos ya sean competidores sustitutos o directos como se mencionaran a continuación.

2. Amenaza de productos sustitutos

- Para la empresa los productos sustitutos que pueden existir y que pueden llegar a afectar a la empresa lo son :
 - Los centros deportivos: actividades que se llevan a cabo pudiendo ser asesorías escolares como futbol, basketball, natación, boxeo, entre otras más.



- Academias de música: de igual forma actividades donde se acuden a asesorías pero, solo que en esta clasificación son materias artísticas como danza, arte, música, etc.
 - Clases vía internet o aplicaciones que de igual forma se encuentran en la red: clases en línea que evitan el ir a asesorías escolares en este caso evitar CIMA asesorías. Un ejemplo de este sería “open english”, entre otros más.
 - Libros interactivos: actualmente existen infinidad de libros interactivos en toda la red, por lo tanto esto evita que las personas de algún modo acudan a centros de asesoría al tener la facilidad de poder leer estos libros en la red y en la comodidad de su hogar.
 - Aplicaciones especiales para dispositivos móviles: existen de igual manera varias aplicaciones tanto en celulares como tabletas y demás que son para ayuda del aprendizaje que como los libros interactivos evitan que acudan a los centros de asesorías ya que se apoyan con las aplicaciones en su hogar lo cual es mejor ya que no tienen que salir.
- Llegará un punto que los productos alternativos afecten severamente a la empresa por ello se buscará siempre estar en la vanguardia en el mercado, teniendo en cuenta que se actualizara en los costos, tecnología, mercado, preferencia, etc.
3. Rivalidad entre los competidores
- Los centros de asesorías escolares en la ciudad así como también las escuelas ya que estas brindan el mismo servicio que nuestra empresa; el aprendizaje y la enseñanza a los alumnos.
 - Eduteka



Es un pequeño centro de asesorías donde se da apoyo en tareas y regularización. Sus secciones son el preescolar, primaria, secundaria y preparatoria. De igual forma brinda cursos de Álgebra y cursos de Inglés

- Centro Integral Asesorías Quintanarroense

Es un grupo pequeño de personas las cuales brindan asesorías sobre la materia de matemáticas y demás relacionado los números. Es especializado en algebra, calculo, etc.

- Atenea Chetumal

Es un centro de asesorías el cual brinda apoyos pedagógicos de primaria, secundaria y preparatoria. Está ubicado en Av. Maxuxac #90 entre Guillermo Lope de Vega y 30 de Noviembre. Col. Proterritorio.

- Maestros por cuenta propia

Existen una gran cantidad de maestros que aparte de su jornada laboral normal brindan un servicio extra, asesorías particulares.

De igual manera en las redes sociales se encuentran varios profesores los cuales explican las materias donde dan su apoyo así como también demás especificaciones relacionadas.

Este es el mayor competidor ya que son los que más abundan actualmente en la ciudad de Chetumal.

- A pesar de que CIMA no tiene tanta competencia directa establecida, para poder ser la empresa líder en el mercado tendrá que estar a la vanguardia con los planes de estudio, métodos de enseñanza, las TIC'S así como unas instalaciones óptimas para dar el servicio demandado.



3.13.- PROCESO PRODUCTIVO



Diagrama 4 Proceso productivo CIMA Asesorías

El proceso que a implementaren la empresa comenzara desde la llegada del cliente de la siguiente manera:

1. Recepción: Se recepciona al cliente en este caso es el padre tutor el cual es el que contrata el servicio, se le da la información requerida dependiendo del nivel educativo en el cual se encuentre su hijo.
2. Ingreso del cliente: dado a las características del alumno y a las necesidades que tenga se llega a un acuerdo para su ingreso al plantel en el cual incluirán el monto de la cuota mensual, derecho obligaciones del alumno así como el deslinde de responsabilidad para la empresa en caso de algún accidente.
3. Registro de alumnos: se hace para tener un registro escrito el cual contenga datos personales como su nombre, nombre de la escuela, año escolar que cursa, nombre del padre o tutor etc.
4. Carga de materias y asignación del profesor: con base a registro del alumno se dará pauta a asignar las materias que se darán asesorías y por consiguiente al maestro idóneo para los mejores resultados.



5. Seguimiento en clases: cada día se dará un seguimiento de lo que realizo en su día de clases para así el maestro poder basar sus estrategias y atacar puntos débiles del alumno.

Análisis de resultados del periodo: al cabo de un mes se hará un análisis del progreso del alumno para así saber cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, al igual que servirá para demostrar avances que se hayan tenido en su estancia en CIMA.

3.14.- CONCLUSIONES.

En esta capitulo pudimos conocer a la situación actual de la empresa y de ahí partir para la creación de un plan estratégico el cual le pueda servir de gran ayuda para su supervivencia, mantención y por supuesto la generación de ganancias que es el principal objetivo que se persigue con la implementación de estas estrategias.

Con la implementación de las estrategias anteriormente planteadas tanto como son las del FODA, matriz Ansoff, y la de las 5 fuerzas de Porter serán de gran utilidad para el dueño de la empresa ya que al ponerlas en práctica sería de gran utilidad para la institución y por supuesto no quedarse limitado a las ya planteadas si no ya en un futuro irlas modificando con el paso del tiempo y las nuevas generaciones.

La creación de una misión y visión para la empresa además de crear identidad dentro de ella, busca en sí mismo la superación y la búsqueda de llegar a un punto que en este caso es la visión y como lograrlo pues siguiendo esa misión, forjada en valores, los cuales serán base para llegar hasta donde se pretende lo más alto de la CIMA.

Dada una vez una perspectiva de los competidores que rodea a la empresa se puede dar a la tarea de ser mejores que ellos puesto que el mismo mercado se da cuenta cuando uno es mejor que otro y es ahí donde se encuentra la difenciación, tanto en servicio dado, instalaciones, precio etc.



CAPÍTULO 4.- CONCLUSIONES FINALES



CONCLUSIONES FINALES

Analizado lo anterior visto en todos los capítulos anteriores, desde el primero el marco teórico el cual fue de gran utilidad para ir desarrollando los temas presentados y teniendo así una sustentabilidad teórica que lo que se estaba realizando, pasando por la microempresa en México capítulo el cual nos dio un entorno en el cual se desenvuelven las microempresas no solo en México sino también en el estado de Quintana Roo y al mismo tiempo penetrando al interior de lo que llamamos microempresa, tomando en cuenta características, clasificaciones, especificación de ley y por supuesto ventajas y desventajas que presenta cada una de estos agentes económicos llamados microempresa.

En el tercer capítulo y más importante para la empresa en sí puesto que se plantean las ideas de acción en base al entorno en el que está inmersa CIMA como empresa y que en estos tiempos difíciles se tienen que buscar alternativas, estrategias y ser siempre competitivo ante tus adversarios, se pusieron en el papel las estrategias las cuales fortalecerían el desarrollo económico estableciendo paso a paso desde su proceso de servicio y atención al cliente.

Con ayuda de la matriz FODA se pudo obtener información valiosa, la cual es de mucha utilidad para hacerle frente a las debilidades y amenazas, de igual forma conocer las fortalezas y las oportunidades con las cuales cuenta la empresa. Analizando y cruzando cada una de ellas en lo que se llama análisis FODA se pudo crear estrategias con base a las ventajas competitivas con las cuales cuenta la empresa, para así buscar el objetivo deseado por la empresa.

De tal manera y haciendo un análisis de lo ya antes investigado se llegó a la siguiente conclusión para nuestra hipótesis.

Para la hipótesis

H1: La falta de estrategias dentro de la empresa CIMA Asesorías ha limitado el acceso de un nuevo alumnado.



H_0 : La falta de estrategias dentro de la empresa CIMA Asesorías no ha limitado el acceso de un nuevo alumnado

Dado a que se ha implementado las estrategias los meses de abril y mayo del presente año y en comparación a los meses de abril y mayo del año pasado se obtuvieron los siguientes datos.

El registro llevado a partir del 1 de abril al 31 de mayo se registró un aumento en el alumnado con respecto al año anterior produciéndose un aumento del 30.43% con respecto al mes de abril y un 24.13% en el mes de mayo teniendo en cuenta un porcentaje de significación del 5%.

Dado a los resultados obtenidos se puede concluir que la hipótesis H_0 se rechaza al obtener un incremento del alumnado al tener como base un plan estratégico para la empresa CIMA Asesorías.



BIBLIOGRAFÍA

- Arenas, J. A. (1967). *El proceso administrativo*. HERRERO HERMANOS.
- Bolsa, F. C. (15 de 01 de 2014). *Finamex*. Recuperado el 04 de 12 de 2014, de <http://www.finamexinversiones.com.mx/PerspectivaAnual.pdf>
- Dale, E. (1970). *Cómo planear y establecer la organización de una empresa*. Reverté.
- David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Editores. Novena Edición.
- David, F. (1994). *Gerencia estratégica* .
- Diccionario de la Lengua Española. (s.f.). *Real Academia Española*, . Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Díez de Castro Emilio Pablo, G. d. (2001). *Administración y Dirección*. McGraw-Hill Interamericana.
- Enrique, F. (2004). *Organización de Empresas*. McGraw Hill.
- El banco mundial. (s.f.). Recuperado el 04 de 12 de 2014, de <http://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>
- Geoffrey, F. O. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. McGraw Hill.
- Hatten, K. I. (1987). *Strategic Management. Analysis and Action*.
- Hellebust, G. y. (1993). *Planeación Estratégica Práctica*. México.: Compañía Editorial Continental, SA de CV.
- Hernández-Rodríguez, G. E. (01 de 2014). *Contribuciones a las Ciencias Sociales* . Recuperado el 04 de 12 de 2014, de <http://www.eumed.net/rev/cccss/27/reforma-hacendaria.html>
- INEGI. (2009). *Resumen de resultados de los Censos Económicos 2009*.
- INEGI. (2014). *CENSOS ECONOMICOS 2014*.
- Jack, F. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill.
- Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha. (s.f.). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Mc Graw Hill.
- Longenecker, J. (2011). *Administración de pequeñas empresas*. Cengage Learning Editores.



Marcini

- a, R. (s.f.). *Archivo para la Categoría "Análisis DAFO"*. Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/category/analisis-dafo-2/>
- Martínez, L. M. (1998). Obtenido de <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendolasmicroempresas.PDF>
- Massie, J. L. (s.f.). *Concepto y elementos de administración*.
- Mintzberg, H. (1987). *Fine Ps for strategy*.
- Mintzberg, H. (1999). *Safari a la estrategia*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Ponce, A. R. (2007). *Administración moderna*. Editorial Limusa.
- Pupo, G. A. (marzo de 2002). *gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>
- Quinn, J. B. (1991). *The strategic Process*. Concepts. Context. Cases.
- Rodríguez Valencia, J. (1999). *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*. México: Ediciones Contables, Administrativas y fiscales.
- Ruiz, C. (s.f.). IPADE Business School Universidad Panamericana. Obtenido de <http://www.ipade.mx/editorial/pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>
- Scanlan, B. K. (1978). *Principios de la dirección y conducta organizacional*. Limusa.
- Steine, G. (1983). *planeacion estrategica*. Cecsca.
- Steiner, G. A. (1991). *Planificación de Alta Dirección*.
- Stutely, R. (1995). *Plan de negocios, la estrategia inteligente*. Prentice Hall.
- Terry, G. R. (2000). *Principios de administración*.
- Thompson. (s.f.). *Administracion de estrategias*. Strickland .
- Thompson, I. (14 de dic. de 2008). *Misión y Visión. On Line*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Velasco, A. (2000). Exchange-rate policy for developing countries. *American Economic Review*, 71-75.
- Ventura, J. (2009). *Analisis Estrategico de la empresa*. Madrid España: Paraninfo.



ANEXOS



**CENTRO INTEGRAL PARA EL
MEJORAMIENTO DEL APRENDIZAJE**

ASESORÍAS ESCOLARES, APOYO EN LAS TAREAS DIARIAS.
TODAS LAS MATERIAS

PREESCOLAR-PRIMARIA-SECUNDARIA-PREPARATORIA
ANTONIO ANCONA ALBERTOS 677 FRACC. CEDROS
CEL. 983 700 2385

 CIMA asesorías  @CIMAASESORIAS



